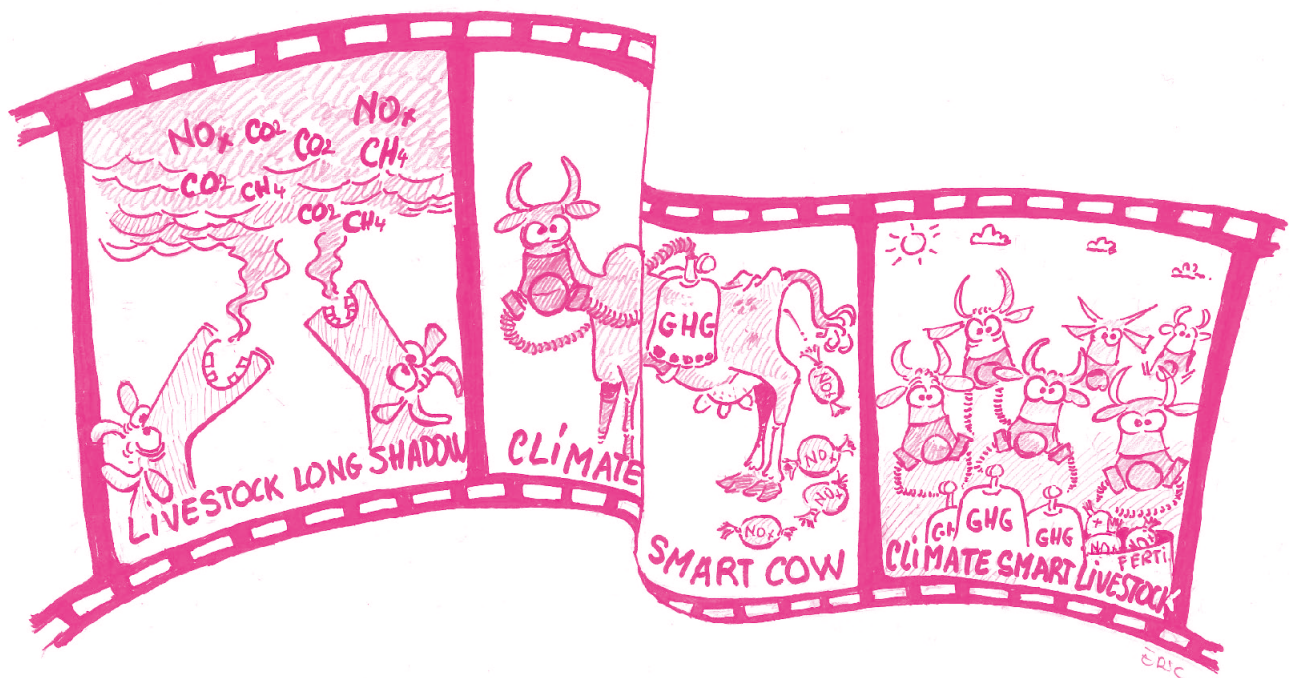


IMPRESS *EX ANTE*

# DÉMARCHE POUR CO-CONSTRUIRE *EX ANTE* LES CHEMINS D'IMPACT DE LA RECHERCHE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Guide méthodologique ImpresS *ex ante* (Deuxième version)

Auteurs de l'équipe ImpresS impliqués dans l'élaboration  
et la rédaction de ce guide : Genowefa Blundo Canto et Aurelle de Romémont  
Hainzelin E. • Faure G. • Monier C. • Triomphe B. • Barret D. • Vall E. (illustrations)





.....  
IMPRESS *EX ANTE*  
.....

# DÉMARCHE POUR CO-CONSTRUIRE *EX ANTE* LES CHEMINS D'IMPACT DE LA RECHERCHE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Guide méthodologique ImpresS *ex ante* (Deuxième version)

Auteurs de l'équipe ImpresS impliqués dans l'élaboration  
et la rédaction de ce guide : Genowefa Blundo Canto et Aurelle de Romémont  
Hainzelin E. • Faure G. • Monier C. • Triomphe B. • Barret D. • Vall E. (illustrations)

© Cirad, 2020  
ISBN : 978-2-87614-759-1  
EAN: 9782876147591  
<https://doi.org/10.19182/agritrop/00142>

Amélioration éditoriale : Sylvie Albert  
Illustrations : Eric Vall, UMR Selmet, Cirad  
Mise en page : Jean-Marie Forgue, Alter ego communication, 34150  
Coordination : Patricia Doucet, délégation à la communication du Cirad



Cette œuvre est mise à disposition  
selon les termes de la licence  
Creative Commons CC-BY 4.0 : Attribution 4.0 International  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>

#### Comment citer ce document

Blundo Canto G. et de Romemont A., Hainzelin E., Faure G., Monier C., Triomphe B., Barret D., Vall E. (illus), 2020. *ImpresS ex ante* : démarche pour co-construire *ex ante* les chemins d'impact de la recherche pour le développement. Guide méthodologique *ImpresS ex ante* deuxième version. Montpellier, France; Cirad, 74 p. ISBN : 978-2-87614-759-1 EAN: 9782876147591. <https://doi.org/10.19182/agritrop/00142>.

## Sommaire

Glossaire .....	6
Avant-propos .....	8
Chapitre 1. ImpresS <i>ex ante</i> : objectifs, principes et étapes d'une démarche participative, itérative et adaptative.....	9
Chapitre 2. Construire le récit.....	18
Chapitre 3. Cartographier les changements souhaitables ( <i>outcomes</i> ) et construire la stratégie de l'intervention.....	28
Chapitre 4. Consolider le chemin d'impact.....	44
Chapitre 5. Décliner le chemin d'impact construit en différents produits.....	50
Chapitre 6. Les adaptations possibles pour formuler une intervention avec la démarche ImpresS <i>ex ante</i> .....	63
Conclusion .....	67
Liste des figures, tableaux, encadrés, « pour aller plus loin » .....	68
Références .....	70

# Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la démarche ImpresS *ex ante* (FAQ / questions les plus fréquemment posées)

## 1. ImpresS *ex ante*, ça n'est pas pour moi ; moi, je fais de la recherche...

La recherche menée en laboratoire comme celle menée « sur le terrain » amène à élaborer des produits (connaissances, méthodes, procédés, formations, expertise, technologie, réseau) pour d'autres acteurs (qu'ils soient d'autres chercheurs, des acteurs publics ou des agriculteurs). Dans ces différents contextes, la démarche peut être utile pour partager une posture réflexive commune (**Chapitre 1**), pour analyser le contexte de l'intervention, les acteurs qui peuvent être ciblés, et les associer dès l'amont dans la formulation de cette intervention pour identifier ensemble les opportunités et les problèmes existants et construire une intervention permettant de répondre à ces demandes.

## 2. ImpresS *ex ante* c'est seulement utile dans une approche projet...

ImpresS *ex ante* peut être utile pour construire l'architecture d'un projet, mais aussi d'autres types d'interventions qui peuvent bénéficier d'une planification stratégique développée à partir d'une réflexion sur les impacts visés. La démarche a été appliquée avec succès sur d'autres objets en interne au Cirad comme des stratégies de dispositifs de recherche en partenariat (dPs du Cirad), ou encore des feuilles de route de filières agro-alimentaires... (**Chapitre 6.2**)

## 3. Si je me lance là-dedans, ça va me prendre du temps, c'est du travail en plus...

Mobiliser la démarche ImpresS *ex ante* demande du temps, comme tout processus participatif et itératif, voire tout processus de construction d'une intervention. D'abord, investir du temps en amont de l'intervention, pour expliciter et définir collectivement les impacts visés, le chemin proposé pour les générer et l'architecture de l'intervention peut permettre d'en gagner dans la mise en œuvre et dans la mise en place d'un système de suivi-évaluation pour mieux piloter l'intervention dans le temps (**Chapitre 5.3**). Par ailleurs, les bénéfices en clarification des attendus et impacts des activités projetées, en augmentation de capacités, en appropriation de ces activités par les acteurs impliqués, en qualité du relationnel entre opérateurs des activités... sont un gain important en regard du temps investi. Enfin, la démarche est adaptative et peut être adaptée au temps dont on dispose (**Chapitre 6.1**).

## 4. Si je fais ça c'est pour le bailleur, pour remplir la partie impact de la proposition de projet avec un joli schéma...

Si l'objectif de la démarche est en grande partie de répondre au bailleur et d'afficher un joli schéma, il est inutile de mobiliser les gens dans une démarche ImpresS *ex ante* pour cela. En revanche, les bénéfices listés en points 2 et 3 peuvent donner du sens à la démarche et apporter une vraie plus-value à votre proposition à un bailleur. La démarche vise à améliorer la plausibilité de l'intervention, favoriser les apprentissages (notamment collectifs), développer ou renforcer le partenariat, et fournir des preuves qui montrent que les vérités admises sont remises en cause (sortir des vérités convenues).

## 5. Ça ne me concerne pas, j'ai déjà mes work packages...

Même si idéalement la démarche ImpresS *ex ante* est menée depuis l'initiation de la réflexion pour structurer l'intervention, l'approche est adaptative, et peut être mobilisée à différentes étapes de la formulation de l'intervention (de l'idée de l'intervention à une intervention déjà bien structurée) (**Chapitre 5.2.2**). Le chemin d'impact de l'intervention peut être reconstruit en aval de la réflexion sur les work packages : la mobilisation de la démarche permettra alors peut-être moins d'explorer l'ensemble des possibles, mais permettra de revoir la logique globale, la cohérence entre les moyens et stratégies avec les objectifs affichés, d'identifier des dimensions ou obstacles ayant été négligés, ...

## 6. Je mobilise déjà l'approche du cadre logique, et c'est bien suffisant...

Cette démarche permet de formuler la logique d'intervention, qui peut ensuite être traduite dans différents outils d'ingénierie de projet et support de formalisation (cadre logique, notes conceptuelles, ...) (**Chapitre 5**). ImpresS *ex ante* est donc complémentaire des outils d'ingénierie de projet, mais permet d'orienter le pilotage de l'intervention, et représente plus un processus qu'une étape ponctuelle ou qu'un produit.

## 7. Moi je veux mobiliser ImpresS ex ante pour faire de l'évaluation d'impact ex ante...

La démarche ImpresS *ex ante* n'est pas une méthode d'évaluation d'impact *ex ante* avec laquelle on quantifierait des impacts potentiels, mais une démarche pour co-construire une logique d'intervention en partant des impacts visés, avec une analyse systémique du contexte d'intervention.

## 8. ImpresS ex ante et la prospective, c'est la même chose...

Les approches d'anticipation, comme la co-élaboration participative de scénario (CPS) développée au Cirad, ne sont pas la même chose que la démarche ImpresS *ex ante*. Les approches d'anticipation proposent d'explorer le futur pour éclairer le présent, alors qu'ImpresS *ex ante* permet de planifier stratégiquement une intervention en partant d'une vision du futur souhaitable comme objectif. Ces deux approches sont toutefois très complémentaires, et un travail méthodologique est en cours pour tester leurs articulations possibles (**Encadré 2**).

# Glossaire

**Chemin d'impact** – Le chemin d'impact représente la description de la logique d'une intervention, mettant en évidence des relations de causalité entre les ressources existantes (*inputs*) mobilisées par l'intervention, les produits (*outputs*) de cette intervention, les changements chez les acteurs liés à l'appropriation de ces produits (changements souhaitables / *outcomes*) et les impacts auxquels contribuent ces changements. Il explicite une **théorie de pourquoi et comment l'intervention va contribuer aux changements et impacts, pour qui et dans quel contexte** (théorie du changement).

**Ressource (*input*)** – La ressource ou *input* concerne l'ensemble des moyens qui permettent de mener une intervention (ressources humaines et matérielles, budget de recherche, informations, connaissances existantes (tacites et/ou générées antérieurement), technologies, produits ou procédés préexistants à l'intervention, etc.) et ainsi de générer des produits (*outputs*) de recherche.

**Produit (*output*)** – Le produit ou *output* est la production issue de l'intervention. Il peut s'agir de connaissances, scientifiques ou non (dans différents formats : publication, rapport, base de données, etc.), de méthodes, procédés, formations professionnelles ou académiques, d'une expertise, d'une technologie, d'un réseau, etc.

**Changement souhaitable (*outcome*)** – Le changement souhaitable ou *outcome* est un changement de pratiques, comportements et/ou interactions, résultant de l'appropriation (utilisation, adaptation, transformation) d'un produit de l'intervention par des acteurs. On distingue les **changements finaux**, qui recouvrent des changements de pratiques, comportements et interactions, des **changements intermédiaires** qui ciblent des changements de connaissances, capacités et motivations nécessaires pour générer les changements finaux.

**Impacts** – Les impacts sont des effets à long terme, positifs et négatifs, intentionnels ou non, directs ou indirects, auxquels contribuent les changements de pratiques, comportements, interactions (*outcomes*) générés par l'intervention. Les impacts sont ce qu'il reste une fois que l'intervention est terminée. Il peut s'agir d'impacts de différentes natures : économiques, sociaux, environnementaux, politiques, sanitaires, territoriaux, etc.

À noter que les notions de ressources (*inputs*), de produits (*outputs*), de changements souhaitables (*outcomes*), et d'impacts connaissent des interprétations différentes selon les disciplines, les auteurs et les institutions. En effet, certains auteurs décomposent parfois les *outcomes* en « *outcomes* intermédiaires » et « *outcomes* de long terme » en y incluant la notion d'impacts. De même, il n'est pas toujours facile de distinguer les *outcomes* des impacts, car un impact constaté au niveau d'un acteur peut devenir un *outcome* qui génèrera un impact pour un autre acteur qui interagit avec le premier. Cette définition n'est pas normative, mais sera à interpréter par le collectif définissant l'intervention, pour délibérer et se mettre d'accord sur la ligne d'ambition de l'intervention, et le passage des changements souhaitables aux impacts. Il est important de travailler au sein du collectif avec des définitions communes, pour créer une **vision et un langage partagés**, à traduire ensuite si nécessaire selon les définitions utilisées par d'autres acteurs.

**Acteur** – Un acteur est un individu, un groupe d'individus, une institution ou une organisation au sens large. Dans la démarche ImpresS *ex ante*, trois catégories d'acteurs sont distinguées : les acteurs qui ont un rôle majeur dans l'intervention, les acteurs qui influencent (de manière intentionnelle ou non) l'intervention sans être acteurs directement impliqués dans l'intervention, et les acteurs qui sont impactés positivement ou négativement le cas échéant par l'intervention. Les acteurs impactés peuvent être des acteurs majeurs (impliqués dans l'intervention) ou pas (impactés sans avoir été impliqués).

**Ecosystème d'intervention** – Un écosystème d'intervention recouvre l'ensemble des interventions au sens large, passées, en cours ou futures (déjà connues), liées soit à l'intervention proposée ou à sa problématique centrale.

**Ex ante, in itinere, ex post** – La formulation d'un chemin d'impact (ou réflexion sur les impacts en *ex ante*) est menée dans la phase de formulation et de planification d'une intervention. Elle n'est pas une



évaluation *ex ante* des impacts de l'intervention, mais une construction de l'intervention basée sur la formulation des impacts auxquels on espère contribuer. L'évaluation *in itinere* renvoie à une évaluation menée chemin faisant, pendant la mise en œuvre de l'intervention [qui peut être incluse dans le dispositif de suivi-évaluation ou être menée ponctuellement]. L'évaluation *ex post* a lieu une fois que l'intervention dont on veut mesurer l'impact est achevée. Le délai pour caractériser et mesurer l'impact *ex post* est variable, mais il faut considérer que pour évaluer des impacts « durables », il faudra le plus souvent attendre quelques années après la fin d'une intervention.

**Indicateur** – Un indicateur correspond à une information synthétique, de nature quantitative ou qualitative, qui permet de caractériser une ressource ou un processus et son évolution.

**Intervention** – Une intervention définit un ensemble d'actions structurées autour d'un objectif, d'une intention commune. L'intervention peut être formulée pour différents types d'actions, que ce soit un projet, un programme, la stratégie d'un réseau ou d'un dispositif en partenariat, une feuille de route, une grappe de projets, etc. La démarche ImpresS *ex ante* est donc applicable à différents niveaux et objets pour formuler des interventions de recherche ou de développement impliquant la recherche. Ce terme est de plus en plus utilisé en ingénierie de projet et en évaluation (exemple de la révision des critères du CAD de l'OCDE : <https://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>).

**Ligne d'ambition** – Influence finale espérée de l'intervention, qui est délimitée par les changements souhaitables que le collectif espère générer et sur lesquels il pense qu'il pourra avoir une influence suffisante.

**Plausibilité** – La plausibilité du chemin d'impact d'une intervention fonde sa pertinence et la cohérence des actions proposées par rapport aux hypothèses formulées et à la connaissance du contexte de cette intervention. L'explicitation collective de ces hypothèses, en évitant les « hypothèses miracles », de même que l'explicitation des processus et des causalités de changement visés, renforce la plausibilité du chemin d'impact proposé.

**Récit de l'intervention** – Narratif hypothétique de l'intervention, partagé par l'ensemble des acteurs majeurs. Il considère l'existant, et présente les choix stratégiques réalisés par le collectif de partenaires pour définir la problématique, le périmètre, les acteurs et le chemin d'impact de l'intervention.

**Stratégie** – Ensemble de ressources et d'actions coordonnées et systémiques permettant de lever des obstacles et/ou de tirer profit d'opportunités pour atteindre un objectif. Sur la base d'hypothèses sur la manière dont le changement est généré et en considérant les obstacles et opportunités existants, le collectif de l'intervention formule des stratégies plausibles pour expliciter les liens de causalité entre les différents éléments du chemin d'impact.

**Vision du futur** – C'est l'explicitation de la situation future à laquelle l'intervention souhaite contribuer à moyen terme (+10 ans), son objectif global. Cette idée du futur plus lointaine sert de boussole à l'intervention : c'est la situation à laquelle l'intervention souhaite contribuer, mais qu'elle n'atteindra pas seule [au-delà de sa ligne d'influence].

**Zone de contrôle, influence, intérêt** – La réflexion menée à travers la démarche ImpresS *ex ante* amène le collectif élaborant l'intervention à définir son ambition, en explicitant ce sur quoi elle aura (1) un niveau de **contrôle significatif** (notamment sur l'élaboration des produits/*outputs*), (2) les changements sur lesquels elle n'aura pas de contrôle mais qu'elle **pourra influencer** (changements souhaitables/*outcomes*) et pour lesquels elle pourra être responsable/redevable d'ici la fin de l'intervention dans le cas d'un projet, et (3) les effets sociétaux et environnementaux auxquels elle **souhaite contribuer, pour lesquels elle a un intérêt**, sans avoir de contrôle ou d'influence direct (impacts de moyen et long terme). Ces zones peuvent évoluer entre le début et la fin du processus de formulation de l'intervention et des négociations et délibérations entre acteurs du collectif, notamment pour définir la zone d'influence, et donc la ligne d'ambition qui la sépare de la zone d'intérêt. Les stratégies de l'intervention peuvent viser à augmenter la zone d'influence (par exemple engager des acteurs qui peuvent et sont légitimes pour augmenter l'influence de l'intervention) et donc augmenter la plausibilité de ces changements.

## Avant-propos

Ce document est la deuxième version du guide ImpresS *ex ante* qui formalise une réflexion menée depuis plusieurs années au Cirad sur la construction *ex ante* des chemins d'impact d'interventions impliquant la recherche<sup>1</sup>. Il est utile pour des chercheurs, leurs collègues chargés de développement de projets, et tous leurs partenaires engagés dans la recherche pour le développement, afin de construire des interventions avec et pour des acteurs multiples, en s'intéressant aux transformations qu'elles souhaitent provoquer, pour qui et comment.

Ce guide est structuré de façon didactique, en précisant les **quatre** étapes de la démarche, qui se veut adaptable et flexible à une grande variété de situations et contextes :

1. **Construire un récit de l'intervention** basé sur une vision collective ;
2. **Cartographier les changements souhaitables** (*outcomes*) **et construire la stratégie de l'intervention**. Cette étape consiste à identifier les changements souhaitables que l'intervention souhaite provoquer et les **hypothèses sous-jacentes** sur les stratégies qui peuvent générer ces changements (avec une vigilance particulière donnée au renforcement de capacités des acteurs ainsi qu'à la réflexion sur l'importance des interactions avec les acteurs publics) ;
3. **Consolider le chemin d'impact** ou logique de l'intervention ;
4. **Traduire cette vision partagée** et ce chemin d'impact en **différents produits**, répondant à différents objectifs : un récit finalisé, une architecture d'intervention, un système de suivi-évaluation orienté changement pour un pilotage adaptatif de l'intervention, ou encore de nouvelles questions de recherche.

Tout au long du texte, des encadrés sont utilisés pour préciser des concepts, et des outils sont proposés pour faciliter la mise en œuvre de la démarche. Cette démarche implique des allers-retours fréquents entre les étapes (boucles d'itération), car une réflexion menée à une étape donnée peut amener à modifier ce qui a été proposé dans une étape antérieure : les itérations possibles entre les différentes étapes seront indiquées au fur et à mesure du texte.

La démarche **ImpresS *ex ante*** n'est pas une recette toute faite ou un passage obligé, mais elle permet d'enclencher dans un collectif un processus de réflexion structuré, adapté à chaque intervention, en fonction des objectifs finaux de mobilisation de la démarche et aux types d'interactions et de participation prévus avec et pour les acteurs.

## Remerciements

L'équipe de rédaction souhaite remercier sincèrement les personnes suivantes pour toutes les contributions apportées à la conception, rédaction, et relecture de cette deuxième version du guide méthodologique ImpresS *ex ante* : merci à Sélim LOUAFI, à Damien CONARE, à Sylvain PERRET, ainsi qu'au comité méthodologique ImpresS pour leurs apports constructifs sur l'évolution de la démarche.

1 Blundo Canto G., Barret D., Faure G., Hainzelin E., Monier C., Triomphe B., Vall E. (illus.), 2018. ImpresS *ex ante*. Une proposition de démarche pour construire *ex ante* les chemins de l'impact. Montpellier, France : Cirad, 64 p. ISBN : 978-2-87614-734-8. <https://doi.org/10.19182/agritrop/00010>

# Chapitre 1. ImpresS ex ante : objectifs, principes et étapes d'une démarche participative, itérative et adaptative

## Introduction

La recherche est de plus en plus appelée à documenter les impacts qu'elle contribue à générer. Cela ne se limite pas à renseigner la section « impact » des appels à propositions et appels d'offres ; cela signifie mieux concevoir, réfléchir et positionner les interventions auxquelles la recherche contribue par rapport à leur capacité à répondre aux besoins sociétaux et environnementaux. Cela implique donc de s'interroger sur leurs impacts potentiels, positifs et négatifs, dès la formulation de ces interventions.

Ce questionnement a été nourri au Cirad par l'histoire de l'établissement mais également par la volonté institutionnelle, affirmée ces dernières années, de développer de manière systématique une culture de l'impact. Au sein d'une institution de recherche, cette culture de l'impact, tant individuelle que collective, se fonde sur une meilleure compréhension (voire un questionnement) du rôle et de la contribution de la communauté scientifique aux impacts sur le long terme, un outillage des membres de l'organisation pour comprendre et améliorer cette contribution, et la mise en œuvre des stratégies permettant à cette culture d'infuser (Blundo *et al.*, 2018). Cette réflexion permet ainsi de répondre à une responsabilité tant individuelle qu'organisationnelle du positionnement de la recherche dans la société (Von Schomberg, R., 2013). Dans cet esprit, depuis 2013, le Cirad a fait le choix de « dépasser la culture de la promesse » (Hainzelin *et al.*, 2017) pour développer une **culture de l'impact** au sein de l'institution, en y associant ses partenaires. Dans un premier temps, cet effort a pris la forme du développement d'une méthode d'évaluation de l'impact *ex post* baptisée ImpresS *ex post* (IMPact des REchercheS au Sud / IMPact of RESearch in the South). ImpresS *ex post* évalue de manière rétrospective la contribution de la recherche aux impacts sociétaux dans des processus d'innovation de long terme (Barret *et al.*, 2017).

En capitalisant sur les leçons d'ImpresS *ex post* (Faure *et al.*, 2018 ; Temple *et al.*, 2018 ; Faure *et al.*, 2020), le Cirad a développé une approche structurée, dénommée **démarche ImpresS ex ante**, pour outiller l'explicitation d'une **vision collective et partagée** de la logique d'une intervention par la construction d'un **chemin d'impact** et de sa **théorie du changement** sous-jacente<sup>2</sup>. La démarche s'inspire des référentiels théoriques suivants : la recherche-action en partenariat (Faure *et al.*, 2010), l'analyse participative du chemin d'impact (Douthwaite *et al.*, 2007), la cartographie des *outcomes* (Earl *et al.*, 2001), la théorie du changement (Alvarez *et al.*, 2014 ; Mayne, 2015), les modèles logiques et la « théorie du programme » (Funnel & Rogers, 2011 ; Weiss, 1995), et l'analyse de pouvoir et de réseaux d'acteurs (Mayers, 2005 ; Schiffer et Hauck, 2010). Elle est conceptuellement proche des théories de « system thinking » et de théories de la complexité (SETIG, 2018).

La notion de **chemin d'impact**, centrale dans la démarche ImpresS *ex ante*, décrit la **logique d'une intervention en mettant en évidence les relations de causalité** entre les ressources (*inputs*) mobilisés, les produits (*outputs*) issus de l'intervention, les changements souhaitables liés à l'appropriation de ces produits

2 La théorie du changement sous-jacente au chemin d'impact explicite les hypothèses sur les liens de causalité entre les éléments du chemin d'impact (ressources, produits, changements souhaitables et impact) et le rôle des facteurs contextuels. Les deux définitions sont souvent utilisées de manière complémentaire.

par différents acteurs (*outcomes*), et les impacts sociétaux et environnementaux reliés à ces changements. La démarche ImpresS *ex ante* est centrée sur les changements souhaitables de pratiques, de comportements et d'interactions des acteurs que l'intervention souhaite provoquer à travers l'appropriation (utilisation, adaptation, transformation) de ses produits. L'analyse préalable des obstacles et leviers potentiels à cette appropriation, et des compétences, motivations et connaissances nécessaires à cette appropriation, permet d'aboutir à des stratégies d'intervention cohérentes et systémiques, dont les impacts sont plausibles. De plus, la construction des chemins d'impact peut être un support central à l'animation d'un processus de discussion, de négociation et d'explicitation des positionnements et hypothèses implicites dont chacun est porteur dans un collectif. Idéalement, cette construction et explicitation est menée au moment de concevoir une intervention (avant sa mise en œuvre) avec les acteurs impliqués (qu'ils soient chercheurs, acteurs du développement privés et publics, société civile, etc.).

*In fine*, le résultat central de la démarche est le **processus de construction participatif lui-même, où différentes perspectives sont confrontées, et dans lequel le centre de la réflexion porte sur le rôle de différents acteurs et sur les changements auxquels l'intervention veut contribuer**, en explicitant la logique qui mènerait à ces changements, pour qui et pourquoi.

La démarche ImpresS *ex ante* peut être mobilisée de manière complémentaire à d'autres approches participatives, comme les approches et outils ComMOD permettant de co-construire des visions collectives de problèmes complexes [Daré *et al*, 2009 ; Etienne *et al*, 2014] ou encore les approches d'anticipation qui amènent à co-construire des scénarii [Bourgeois *et al*, 2017 ; Miller, Poli et Rossel, 2018].

Suite à différents ateliers de développement de la démarche ImpresS *ex ante* regroupant des chercheurs du Cirad et leurs partenaires et à une école-chercheur en juin 2017, au cours de laquelle neuf équipes-projet ont testé la première version de la démarche, plusieurs sessions de formation à la démarche *ex ante* ont été organisées en 2018 et 2019 sous forme d'incubateur de projet, et de premières expériences d'accompagnement ont été menées à différents niveaux et sur différents objets : pour le montage de projets à des échelles variées, mais aussi pour la formulation de stratégies (plans d'actions de dispositifs en partenariat (dP), d'une grappe de dP, feuilles de route filière (palmier, banane dessert, banane plantain, cacao...)). Ce travail a permis au collectif développant la démarche de tirer des enseignements sur son opérationnalisation et d'aboutir à cette deuxième version du guide ImpresS *ex ante*.

La démarche s'inscrit donc dans la construction d'une **culture de l'impact** au Cirad, qui s'alimente du dialogue interdisciplinaire, de l'adaptation de visions, interactions et pratiques préexistantes, de la formalisation de ces pratiques dans la stratégie de l'organisation, de la diversité des profils de différents agents, et de l'appui à ce développement de la culture de l'impact par les ressources nécessaires (humaines, financières, etc.) à différents niveaux de l'institution [Blundo *et al.*, 2018]. La culture de l'impact s'incarne donc dans les apprentissages, les pratiques de recherche et la capitalisation des expériences collectives. Elle vise à terme à augmenter la capacité des interventions impliquant la recherche à générer des impacts dans la durée.

## Les objectifs de la démarche

La démarche ImpresS *ex ante* peut être mobilisée pour atteindre différents objectifs. Elle peut :

- (1) appuyer le **montage de projets/programmes**, en structurant la formalisation de leur logique, de leur architecture et de leur plausibilité sur la base de visions partagées du changement qui favorisent leur appropriation ;
- (2) définir les objectifs et la **stratégie** d'autres types d'interventions comme un partenariat, un réseau, une équipe de recherche, ou encore une filière, **hors cadre et temporalité « projet »** ;
- (3) faciliter l'éventuelle formulation de systèmes de **suivi-évaluation « orientés changement »**<sup>3</sup>, qui permettent de mieux piloter l'intervention dans un contexte complexe, de nourrir l'apprentissage et la réflexion collective et de capitaliser les leçons apprises.

3 Terme emprunté au F3E (Fonds pour Évaluer, Échanger et Éclairer), ayant travaillé sur les approches orientées changement et leurs systèmes de suivi-évaluation dans le programme PRISME ([https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/F3E\\_AOC-%E2%80%93Suivi-e%CC%81valuation.pdf](https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/F3E_AOC-%E2%80%93Suivi-e%CC%81valuation.pdf)). Elle est voisine des approches anglophones de PMEL (*Participatory Monitoring, Evaluation and Learning*, centrées sur la participation mais également d'apprentissage à travers le suivi-évaluation).

Elle peut permettre de faire émerger de **nouvelles questions de recherche**, en soulevant des interrogations sur la plausibilité de certaines hypothèses de changement, ou sur les approches, méthodes et outils utilisés.

La démarche ImpresS *ex ante* aide à faire des choix et définir collectivement la **planification stratégique et la mise en œuvre de l'intervention** par une conception stratégique et participative des interventions. Elle explicite les stratégies par lesquelles un partenariat entend contribuer à l'impact et pourquoi, en identifiant les changements de pratiques, de comportements et d'interactions que ces stratégies entendent générer chez différents acteurs. Cela suppose, tant au niveau individuel que collectif, de connaître ou d'explorer le contexte et le système pour identifier les changements souhaitables et les hypothèses sous-jacentes à l'émergence de ces changements. Associer tant que possible des acteurs clés (ou personnes-ressources) à cette réflexion est une stratégie pour augmenter la plausibilité de ces hypothèses mais aussi pour favoriser l'appropriation de la logique de l'intervention par la construction collective.

A travers une réflexion structurée pour accompagner la construction d'une vision partagée du changement, en favorisant une négociation et une explicitation collective entre les différents acteurs sur la définition de cette action et le rôle de chacun dans cette action, elle nourrit aussi **une réflexion collective sur le rôle et la légitimité des différents acteurs** (dont la recherche) dans l'émergence des impacts sociétaux, sur leur contribution respective et sur leurs modes de collaboration.

La démarche vise enfin à aider la recherche à **mieux communiquer** sur ses interventions et leur plausibilité. Elle permet de répondre de manière plus convaincante aux appels à propositions des bailleurs, notamment sur la question de la contribution aux impacts, devenue un critère d'évaluation discriminant. Elle permet également l'élaboration à destination de la société civile, des tutelles et des partenaires, d'un discours rigoureux et étayé sur l'impact des interventions de recherche pour le développement, de manière prospective (*ex ante*), en replaçant l'intervention dans des trajectoires plus longues autour d'un même processus de changement.

Finalement, la démarche ImpresS *ex ante* n'est pas normative : elle se veut **souple et adaptative** pour permettre à ces utilisateurs de l'adapter à leurs objectifs, aux moyens dont ils disposent, aux temporalités et aux attentes des acteurs. Ces résultats sont « traduisibles » dans différents langages et outils (note conceptuelle, cadre logique, système de suivi-évaluation, plan d'action...) selon l'audience ciblée (producteurs, bailleurs, chercheurs, acteurs publics, ONG, etc.), mais aussi le niveau et l'envergure de l'intervention choisi.

## La posture

La démarche ImpresS *ex ante* s'appuie sur une éthique et des valeurs, qui facilitent le dialogue et la construction d'une vision partagée de la logique d'une intervention. Ces choix sont fondés sur :

- La **participation des acteurs** dans la formulation de l'intervention en croisant différentes perspectives pour construire une vision partagée, augmenter la plausibilité de l'intervention et favoriser son appropriation par les membres du collectif (plutôt qu'une formulation *desk-based*, à distance et sans explicitation) (voir dernier paragraphe de ce chapitre) ;
- L'analyse du **rôle, des interactions et des relations de pouvoir** entre les acteurs de l'intervention qui peuvent avoir une influence sur les changements souhaitables ;
- Un **questionnement sur les postures et les pratiques de recherche et de développement des acteurs** associés à une intervention, leur rôle et leur légitimité, ainsi que sur les partenariats à construire / à renforcer pour assurer cette légitimité et/ou avoir plus d'impact. Ce questionnement cherche à mettre en évidence la diversité des compétences et des postures nécessaires pour la mise en œuvre d'une intervention répondant à des problèmes sociétaux complexes.

Idéalement, la réflexion *ex ante* se mène dans le cadre d'un processus **participatif** impliquant les acteurs majeurs de l'intervention. La démarche doit être envisagée comme un **processus de dialogue itératif de moyen terme**, permettant d'explicitier et de clarifier la vision commune du collectif sur une intervention, une stratégie ou une question de recherche. Ce processus de réflexion permet de formuler une théorie

du changement initiale, puis de la revisiter périodiquement, et d'en faire un outil participatif de suivi-évaluation (**Chapitre 5.3**).

Ce travail peut être initié et porté par un petit collectif « noyau » solide et stable de formulation / conception de l'intervention, et être élargi progressivement à des cercles plus larges de partenaires/acteurs majeurs, en tenant compte de leurs postures et intérêts et des éventuels jeux de pouvoir existants. Il est important de reconnaître que cette construction ne se fait pas nécessairement dans une optique de représentativité de tous les points de vue ou acteurs dans un contexte donné, mais qu'elle représente une vision partagée de la logique de l'intervention par les acteurs qui l'ont construite.

En pratique, les partenaires disposent rarement des ressources nécessaires pour mettre en œuvre ce processus participatif de manière idéale et permettre une participation optimale de tous dès l'initiation de la réflexion (qui se fait souvent avant le début des projets, pendant laquelle les financements du projet ne sont pas encore disponibles). Cependant, la démarche peut être mise en œuvre même si les ressources permettant d'impliquer les partenaires avant de soumettre une proposition à financement manquent, en commençant le travail à distance, *a minima*, puis en prévoyant d'organiser des ateliers participatifs ou des phases successives de précision de la formulation des objectifs de l'intervention pour engager les acteurs et favoriser leur appropriation de cette logique d'intervention.

## Les principes centraux

La démarche ImpresS *ex ante* s'appuie sur trois principes centraux :

- **L'explicitation des changements de pratiques, de comportements et d'interactions souhaitables** (*outcomes*) comme conséquence de l'appropriation (utilisation, transformation, adaptation) par les acteurs des produits (*outputs*) d'une intervention, **et de la manière dont l'intervention vise à générer ces changements sur un chemin d'impact** ;
- La réflexion sur les impacts au-delà de l'horizon d'une intervention isolée, pour considérer à la fois l'écosystème des interventions dans lequel elle intervient et la trajectoire passée qui contribuent à générer ces impacts dans le **temps long** ;
- L'explicitation du **récit de l'intervention**, décrivant *ex ante* un chemin d'impact hypothétique mais plausible qui fonde la logique de l'intervention. C'est lors de la mise en œuvre de l'intervention que s'ajusteront progressivement et se transformeront ces chemins d'impact plausibles en chemins réels (avérés), qu'un système de suivi-évaluation orienté vers le suivi de ces changements permettra de documenter. Le chemin d'impact sert alors au pilotage stratégique de l'intervention.

## Les quatre étapes de la démarche ImpresS *ex ante*

Pour répondre à différents objectifs, et en suivant les principes centraux formulés ci-dessus, la démarche ImpresS *ex ante* propose une réflexion structurée et itérative en quatre étapes (voir figure 1 : étapes de la démarche ImpresS *ex ante*) :

- 1) **Construire un récit de l'intervention partagé** (**Chapitre 2**) ;
- 2) **Cartographier les changements souhaitables et construire la stratégie de l'intervention** (*outcomes*). Cette étape identifie les changements souhaitables que l'intervention souhaite provoquer et les hypothèses sous-jacentes à la génération de ces changements (avec une vigilance particulière donnée au renforcement de capacités des acteurs, ainsi qu'aux interactions avec les acteurs publics) (**Chapitre 3**) ;
- 3) **Consolider le chemin d'impact** ou logique de l'intervention (**Chapitre 4**) ;
- 4) **Décliner le chemin d'impact** en différents produits, répondant à différents objectifs : un récit finalisé, une architecture d'intervention, une feuille de route, un système de suivi-évaluation orienté changement, qui peut permettre un pilotage adaptatif de l'intervention, de répondre aux besoins de *reporting* voire de répondre à des questions de recherche liées aux hypothèses testées dans l'intervention (**Chapitre 5**).



Ce processus n'est pas linéaire mais itératif, et pour accompagner le lecteur au passage de chaque étape, nous utiliserons le schéma suivant :

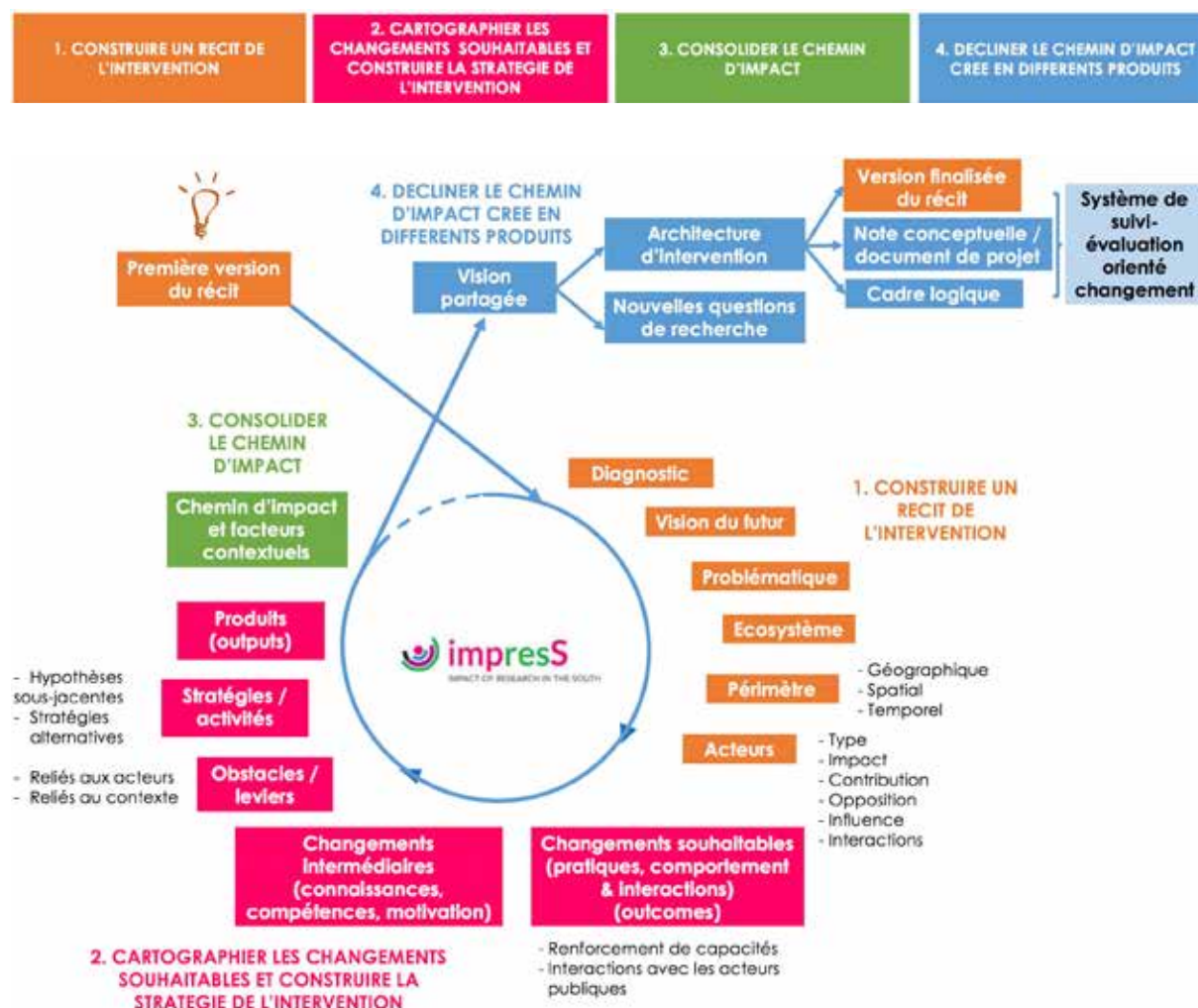


Figure 1 : Les quatre étapes de la démarche ImpresS *ex ante*

## La notion de chemin d'impact

La démarche mobilise le concept de **chemin d'impact** pour caractériser la logique de l'intervention qui explicite les liens de causalités et sa représentation visuelle. Suivant Douthwaite *et al.* (2007), nous assimilons le concept de chemin d'impact au concept de « théorie du changement », le chemin d'impact en étant une visualisation<sup>4</sup>. La théorie du changement explicite les hypothèses sous-jacentes aux liens de causalité dans le chemin d'impact et le rôle des facteurs contextuels (**Chapitre 4**).

Un chemin d'impact (Figure 2) représente (i) les ressources mobilisées (*inputs*), (ii) les produits de l'intervention (*outputs*), (iii) les changements souhaitables (*outcomes*) qui sont les changements de pratiques, comportements et interactions liés à l'appropriation (usage, adoption, adaptation, transformation) de ces produits par les acteurs et enfin (iv) les impacts, ou les effets de cette appropriation sur les populations ou sur l'environnement, qu'ils soient positifs ou négatifs. Il met également en évidence les liens de causalité

4 Telle que définie par Funnel & Rogers (2011), la théorie d'un programme (qui peut se référer à un projet, un programme, une stratégie, une initiative, une politique) est composée par une théorie du changement et une théorie de l'action. La théorie du changement explicite les processus de changement souhaitables pour des individus, groupes, communauté ; la théorie de l'action explique comment une intervention est construite pour activer ces changements.

entre ces différents éléments en explicitant les hypothèses sur la manière dont le changement est généré et sur lesquelles se basent les stratégies pour générer ces changements.

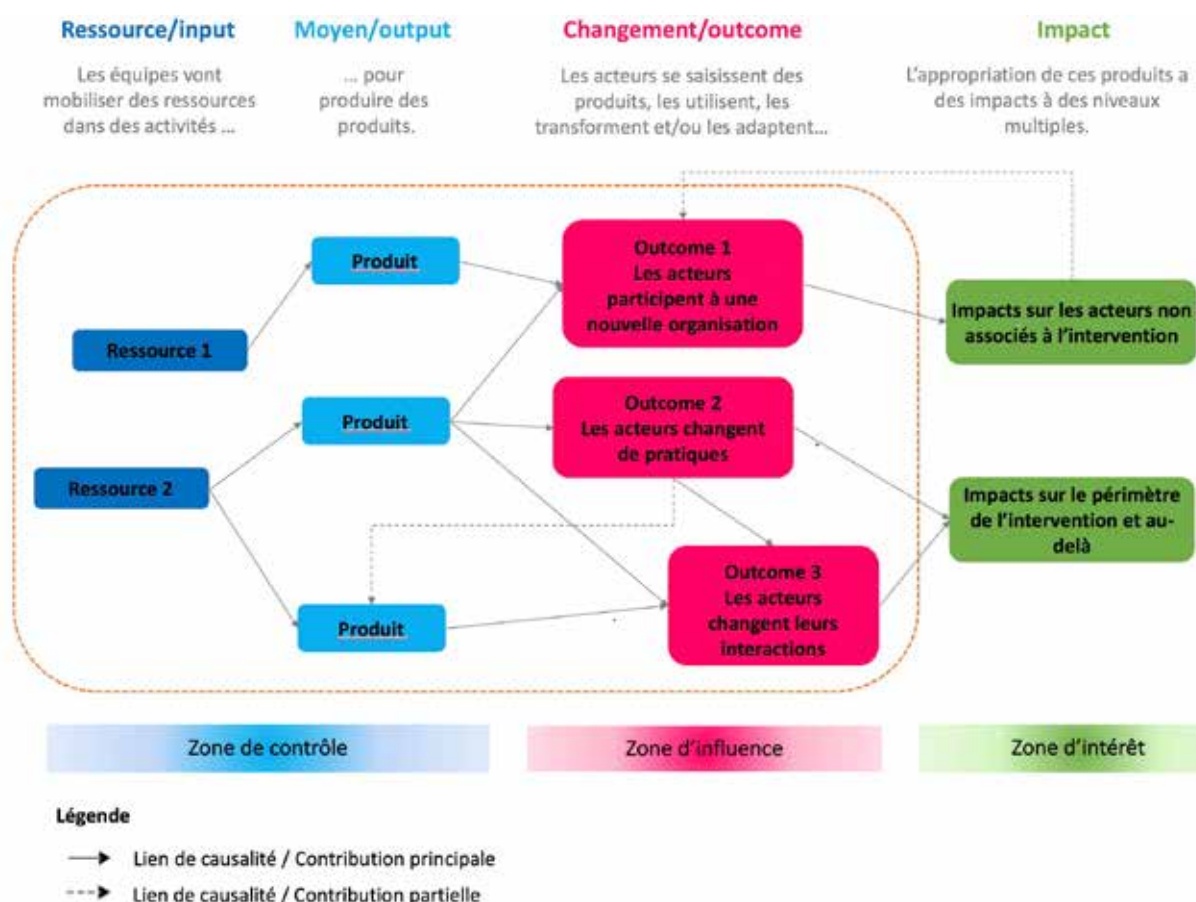


Figure 2 : Description générique d'un chemin d'impact

Cette explicitation permet d'éclairer la logique de l'intervention : **qui ferait quoi différemment à la fin de l'intervention et pourquoi** ? Avec quelles conséquences, pour eux et pour d'autres acteurs ? Pourquoi les actions prévues entraîneraient-elles les changements souhaitables ? Quels obstacles l'intervention permet-elle de surmonter ? Quelles sont les opportunités existantes à saisir pour favoriser ces changements ?

Dans la démarche ImpresS *ex ante*, cette réflexion amène le collectif élaborant l'intervention à définir et négocier l'ambition de l'intervention (voir Figure 13 : Cartographie des changements souhaitables du projet CerealSecure et **Chapitre 3.6**), ainsi que le contours des stratégies, en identifiant ce sur quoi elle aura un niveau de contrôle significatif (produits/outputs), les changements sur lesquels elle n'aura pas de contrôle direct mais qu'elle pourra influencer (changements/outcomes), et les effets sociétaux et environnementaux auxquels elle souhaite contribuer, sans avoir de contrôle ou d'influence directe (impacts de moyen et long terme).

## Les hypothèses de causalité

Une réflexion menée avec ImpresS *ex ante* vise à **explicitement les hypothèses sous-jacentes** à la chaîne de causalité représentée par le chemin d'impact. Il s'agit donc de discuter collectivement de ces causalités, et d'argumenter sur le choix et la plausibilité des hypothèses de causalité définies, qui montrent pourquoi et dans quelles conditions les différents liens du chemin d'impact sont supposés fonctionner.



Il s'agit de répondre aux questions suivantes (Mayne, 2015 ; 2017) :

- Quels **événements et conditions** doivent se réaliser pour que chaque lien de la chaîne causale fonctionne comme prévu ?
- Quels **facteurs sont critiques** pour ce processus causal ?

Ce travail sera itératif tout au long de la formulation de la théorie du changement, qui peut évoluer au cours du temps, avec la participation de différents partenaires et types d'acteurs à sa formulation qui peuvent apporter des précisions ou des points de vue nouveaux sur certaines de ces hypothèses et sur leur plausibilité. Une fois l'analyse des liens de causalité stabilisée pour une intervention, le système de suivi-évaluation dédié pourra permettre de tester la plausibilité des hypothèses sous-jacentes, ainsi que de faire évoluer la théorie du changement en fonction (gestion adaptative).

Explicitier ces hypothèses et leur plausibilité permet également d'identifier des risques pour l'intervention si les changements ne se réalisent pas comme prévu. Si une grande incertitude existe sur la manière dont le changement est généré et sur l'influence du contexte sur ces changements potentiels, il sera d'autant plus important de se doter d'un système de suivi de l'intervention réflexif et adaptatif qui permette de renseigner la validité de ces hypothèses dans le temps.

## Les conditions minimales d'application de la démarche et ses adaptations

Il est important de rappeler que **la démarche ne doit pas être obligatoire ni imposée**. Elle est basée sur la co-construction et la réflexivité (il serait contre-productif de l'appliquer de manière mécaniste pour établir un « joli » chemin d'impact et faire plaisir à un bailleur ou un partenaire). Le processus de construction participatif et l'explicitation des points de vue et perspectives différentes (sur les hypothèses sous-jacentes notamment) amènent à une appropriation de la démarche par un collectif, porteur d'une vision commune. **Cette vision commune est d'ailleurs souvent le produit le plus important de la démarche.**

Quel que soit l'objectif final de la démarche, s'il s'agit de formuler une intervention (projet ou non), certaines conditions minimales sont à réunir pour s'assurer de la qualité et d'une certaine réussite du processus (notamment son appropriation par les acteurs) :

- La présence d'un **porteur identifié, stable et motivé** : le cœur de la démarche étant un processus de réflexion et d'explicitation collective, les changements de porteur en cours de formulation peuvent amener à ce que la logique construite ne corresponde plus à la vision du porteur arrivé plus tard, ou à ce que le processus revienne à ré-expliciter toujours les premières étapes par manque de constance dans le groupe. Construire une vision commune sans la personne qui sera porteuse/animateur/coordinatrice de l'intervention peut s'avérer contre-productif. Par ailleurs, il ne saurait être question de déléguer cette réflexion à des tiers du fait de l'importance de l'apprentissage collectif ;
- Une **équipe noyau** de formulation de l'intervention incluant les partenaires à venir pour permettre aux différents acteurs de produire et porter cette logique aussi auprès d'autres acteurs. Idéalement, cela se fait en rassemblant les différents types d'acteurs que l'intervention mobilisera ;
- Une volonté de travailler sur **l'explicitation des changements souhaitables** de l'intervention ainsi que sur l'explicitation des hypothèses sur la génération de ces changements pour identifier les stratégies les plus plausibles et appropriées.

Ces conditions minimales de réussite sont importantes à prendre en compte. Ces conditions contraignent la mise en œuvre de la démarche (le manque de moyens pour mobiliser les partenaires avant le début des projets, ou la difficulté à trouver un porteur sont souvent des contraintes fortes), mais réunir ces différents ingrédients permet de mettre en œuvre la démarche de manière constructive, sur le moyen terme, dans un collectif cohérent et mobilisé autour du processus.

La démarche est **itérative** : chaque étape enrichit les suivantes, mais le récit est alimenté tout au long de la réflexion par les résultats des autres étapes, à travers des boucles de rétroaction qui permettent d'aboutir à un récit cohérent et plausible.

Cette démarche est **adaptative** dans la manière de la mobiliser : même si les utilisateurs ne sont pas obligés de la déployer dans sa totalité et peuvent l'adapter en approfondissant spécifiquement certaines étapes, le déroulement de la démarche dans sa totalité vise un récit plus construit, des chemins d'impact ou logique d'intervention plus plausibles et une planification et mise en œuvre plus stratégique. L'intensité effective du processus itératif dépend de la nature de l'intervention et des ressources (en temps, en capital financier et humain) que les chercheurs et leurs partenaires peuvent mobiliser (**Chapitre 6.1**).

La démarche peut être appliquée à différents types d'interventions, à différents niveaux et sur différents objets : un projet, un programme, un réseau, un dispositif en partenariat, une feuille de route, une grappe de projets. Le collectif porteur de la réflexion devra alors déterminer de manière cohérente le périmètre de réflexion sur lequel porte la construction de cette théorie du changement, et réfléchir aux interactions possibles avec d'autres interventions (**Chapitre 6.1**).

## Points de vigilance sur la facilitation et la participation

Dans ce processus, la facilitation de certaines étapes de réflexion (notamment les ateliers participatifs) est très importante. Il est idéal de disposer d'un animateur neutre, n'ayant pas d'enjeux à défendre dans les discussions, compétent sur les approches de construction de théorie du changement, en mesure d'assurer l'équilibre dans les échanges et la distribution de la parole, et en mesure d'assurer l'adaptation du processus au collectif. Mais il est également possible que l'équipe porteuse monte en compétence sur la démarche, et la mobilise de manière autonome.

Comme tout processus d'accompagnement participatif, la formulation d'une théorie du changement / d'un chemin d'impact à travers la démarche ImpresS *ex ante* exige une grande vigilance tout au long du processus. En effet, il semble essentiel de pouvoir associer à la formulation de l'intervention les acteurs qui y seront associés et/ou qui seront ciblés par l'intervention, et pouvoir ainsi rendre la logique de cette intervention la plus convaincante possible.

### Encadré 1 : L'accompagnement à la formulation du chemin d'impact d'une intervention au Cirad

Le Cirad cherche plutôt à renforcer la « culture de l'impact » de l'ensemble de l'institution, en favorisant l'appropriation de la démarche par les équipes de recherche elles-mêmes.

L'équipe ImpresS peut intervenir en appui méthodologique des équipes qui le souhaitent, pour accompagner le processus global, mais ne porte pas la responsabilité de ces processus. En relais de l'équipe ImpresS, les chargés de développement de projets du Cirad sont particulièrement bien positionnés pour articuler la

mise en œuvre de la démarche ImpresS *ex ante* avec les attentes des bailleurs, si l'intervention formulée est un projet. Ils accompagnent notamment l'équipe ImpresS à l'organisation de formations régulières à destination des collectifs pour « incubier » leurs idées de projets en mobilisant ImpresS *ex ante*.

Si l'équipe n'est pas disponible, ou pour aller plus loin dans la réflexion, le recours à des consultants spécialisés peut également être une option.

Mais la participation ou le niveau de participation d'acteurs à un processus peut être défini de manière différente selon les exercices et disciplines (Arnstein S., 1969). Certaines dimensions nous paraissent centrales à mettre en évidence pour que l'exercice soit le plus riche et le plus rigoureux possible :

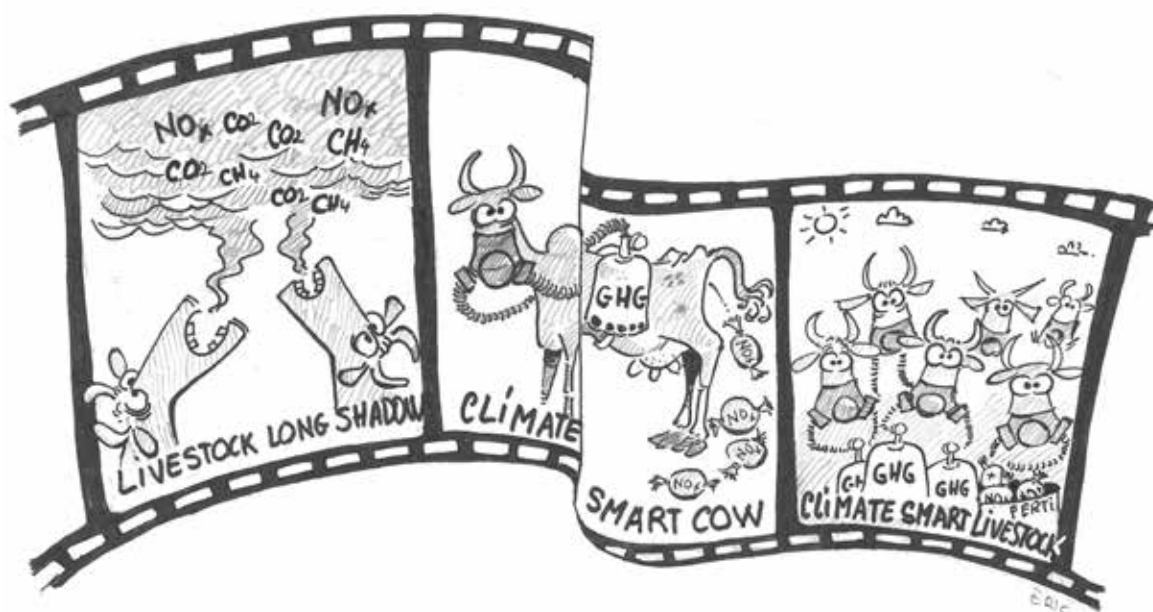
- La **composition** du ou des groupes doit être réfléchie pour rassembler l'ensemble des acteurs qui participeront ou seront concernés par l'intervention, mais aussi les acteurs qui peuvent apporter une expertise et un regard particulier sur le contexte, permettant d'augmenter la plausibilité des hypothèses formulées et de favoriser la participation / co-construction de l'intervention avec ces acteurs. Les principes d'ouverture et de représentativité restent centraux pour prendre en compte et limiter les jeux de pouvoir existants. La composition et la taille du groupe peuvent évoluer au fur et à mesure du processus (certaines étapes peuvent être menées par catégorie d'acteur qui auront des enjeux similaires, d'autres étapes au contraire pour croiser ces points de vue) ;
- La formulation de la théorie du changement implique d'arriver à un accord pour formuler collectivement une vision commune / des objectifs communs / une intervention commune. Pour autant, ce processus

**ne doit pas ignorer les divergences de point de vue entre des acteurs**, les visions non consensuelles ou les potentiels conflits. En tenant compte de ces points de vue divergents, ce processus doit cependant permettre d'identifier des **points de convergence potentiels** entre les acteurs du collectif formulant l'intervention, pour parvenir à une vision « **avec laquelle chacun peut vivre** » (on se rapproche d'une recherche de consentement collectif plus que d'un consensus<sup>5</sup>). Il revient ensuite au collectif de discuter les enjeux de ces divergences, de leurs conséquences pour la future intervention, et de définir un périmètre convergent de travail en commun.

- La **facilitation** du processus d'élaboration du chemin d'impact est essentielle (tant les compétences d'animation que les compétences méthodologiques du ou des facilitateurs). La facilitation doit permettre aux acteurs du collectif d'explicitier leurs intérêts et leurs enjeux de manière équilibrée, de reconnaître la subjectivité et les partis pris de chacun, et doit également permettre d'adapter au mieux le processus aux besoins du groupe (format des étapes par rapports aux objectifs du collectif, blocages, ...) et assurer une certaine bienveillance et des échanges constructifs (favoriser une « éthique du débat ») ;
- Enfin, un point central est de favoriser la **transparence** dans le collectif, avec l'ensemble des partenaires, dans la communication sur les avancées du processus et l'évolution progressive de la vision de l'intervention.

5 Pour une présentation de la différence entre prise de décision par consensus et consentement, voir par exemple « Prendre des décisions par consensus ou consentement, Enjeux et mode d'emploi », Juliette Picardeau, Léna Silberzahn, Association EcoRev, 2019/1 N° 47 | pages 46 à 51. <https://www.cairn.info/revue-ecorev-2019-1-page-46.htm>

## Chapitre 2. Construire le récit



La démarche ImpresS *ex ante* vise à construire un récit de l'intervention convaincant et plausible reflétant la vision partagée et explicitée de la logique d'une intervention. La démarche ImpresS *ex ante* débute sur une première ébauche de récit, et son produit final est un récit simple, court et convaincant, qui présente la finalité visée par l'intervention et les premières modalités d'action envisagées, et prend en compte le rôle, les intérêts et l'influence des différents acteurs.

Ce récit puise dans les interventions précédentes, qui ont contribué à résoudre une problématique proche. Il se base très largement sur la connaissance qu'ont les acteurs du contexte et des interventions passées (de recherche et/ou de développement). Le récit ne se résume pas à une juxtaposition d'arguments ou d'étapes à franchir, mais résulte d'un véritable exercice de mise en cohérence des actions que l'intervention propose de mettre en œuvre pour lever certains obstacles ou profiter des opportunités et générer des changements. Il permet aussi de communiquer sur cette intervention auprès de différentes audiences, en privilégiant la plausibilité, dans un récit convaincant.

Cette première étape part d'un diagnostic initial rapide, permettant de formuler la vision du futur « idéal » à laquelle l'intervention souhaite contribuer. Sur la base de cette vision du futur, nous définissons la problématique centrale (qui explique ce qui empêche d'atteindre cette vision du futur dans la situation actuelle), nous délimitons le champ d'action potentiel de l'intervention (problèmes auxquels nous allons tenter de répondre), et enfin identifions les acteurs protagonistes et impactés par ces problèmes.

Les éléments composant la première version de ce récit serviront de point de départ à la formulation de la cartographie des changements souhaitables, à l'étape suivante.

## 2.1 Quel est le diagnostic initial ?

Pour commencer la réflexion, il faut recueillir et analyser les informations sur une situation, une problématique ou un contexte (enjeux des acteurs, sociaux, politiques, etc.) autour de la thématique/idée de l'intervention, en réalisant un diagnostic rapide. C'est une première phase d'état des lieux, que les étapes suivantes permettront de préciser et d'enrichir.

Cette première étape peut être complètement ouverte, ou limitée à une problématique bien connue ou encore une opportunité émergente, sur la base d'une analyse d'informations existantes ou de consultations initiales de certains acteurs clés, permettant de tirer les leçons des expériences passées et de construire l'intervention sur cette base. C'est aussi l'occasion d'identifier les contraintes et les ressources disponibles et de se renseigner sur les projets qui ont déjà été réalisés par d'autres acteurs (et sur leur chemin d'impact s'il a été formalisé), ou qui sont en phase de mise en œuvre sur la même thématique.

## 2.2 Quelle est la vision du futur à laquelle on souhaite contribuer ?

Sur la base de ce diagnostic initial, une première idée de l'intervention et des impacts auxquels on souhaite contribuer émerge. Le pas suivant est alors d'explicitier une vision du futur à 10-15 ans sur la base des questions suivantes : quel est le futur souhaitable auquel on cherche à contribuer à travers l'idée d'intervention que nous commençons à formuler ? D'ici 10 ou 15 ans, bien au-delà de la fin de l'intervention, à quelle situation idéale aura-t-elle contribué ?

En répondant à cette question, on commence à décliner les premières hypothèses d'impacts recherchés par l'intervention, que l'on précisera dans les étapes ultérieures.

Cette vision du futur peut être formulée par le collectif en étant orientée par les besoins ou objectifs exprimés par des acteurs locaux ou partenaires, par des questions scientifiques émergentes, par les impacts attendus inclus dans un appel d'offre auquel on pense répondre, ou par des attentes sociétales telles qu'elles sont formulées dans des documents d'orientation politique ou des exercices prospectifs (voir Encadré 2).

Comme évoqué précédemment, l'exercice de formulation de la vision du futur, point de départ de la démarche, doit prendre en compte les points de vue divergents dans le collectif, et doit permettre d'identifier des points de convergence potentiels entre les acteurs, pour parvenir à une vision « avec laquelle chacun peut vivre ». Quelques exemples sont présentés dans l'encadré 3.

## Encadré 2 : Articulation entre la co-élaboration participative de scénarios (CPS) et ImpresS *ex ante* [Collectif Anticipation – ImpresS *ex ante*, 2020]

La CPS et ImpresS *ex ante* sont deux « outils » dans un panorama d'approches plus large, notamment celui de l'anticipation (pour la CPS) et celui de l'évaluation basée sur la théorie ou théorie du programme (pour ImpresS *ex ante*).

- **L'anticipation** est définie comme tout effort visant à "connaître" le futur, au sens de "penser le futur" et "utiliser le futur" [Miller, Poli et Rossel, 2018]. La discipline de l'anticipation se donne pour objectif d'étudier la relation que les humains entretiennent par rapport au futur dans le présent et cherche à améliorer l'utilisation consciente du futur dans le présent [Rossel, 2010]. Elle constitue un champ de recherche sur les théories, les concepts et les pratiques de « l'usage du futur ». Au-delà de l'utilisation inconsciente (implicite) du futur, la discipline de l'anticipation distingue actuellement trois modalités principales d'utilisation consciente du futur. Lorsque le futur est un objectif déterminé ou à atteindre son utilisation sert la préparation ou la planification dans le présent. Il s'agit de l'usage le plus fréquent. Lorsque le futur n'est pas une finalité mais un objet intermédiaire son utilisation sert l'émergence de la nouveauté dans le présent [Miller, Poli et Rossel, 2018].
- La **théorie de programme** [Funnel & Rogers, 2011] est une approche permettant de développer une théorie explicite (ou un modèle explicite) de comment une intervention (projet, programme, stratégie, initiative, politique, ...) contribue à une chaîne de résultats, explicitant à la fois le processus de changement attendus, les actions pour le générer, et les hypothèses sous-jacentes. Son utilisation peut intervenir en amont d'un processus de construction d'une intervention (*ex ante*) en imaginant le chemin futur que définira la logique de cette intervention, ou pendant son implémentation pour en suivre le déroulement et orienter son pilotage (*in itinere*),

ou une fois l'intervention terminée, pour l'évaluer (*ex post*). Dans l'approche que nous abordons dans cette note, nous faisons référence à la théorie du programme *ex ante*. Dans ce sens, elle pense ou utilise le futur et le met en relation avec le présent, la rendant de fait un processus d'anticipation, avec un but explicite de planification.

Ces deux approches théoriques ont été la base de recherches menées au Cirad qui ont abouti à la formulation d'outils et démarches d'accompagnement plus spécifiques, pouvant être mobilisés de manière complémentaires :

- La **co-élaboration participative de scénarios (CPS)** [Bourgeois et al., 2017] est une démarche d'anticipation localisée visant à la construction de scénarios exploratoires définis comme des représentations du futur, connectées à des représentations du présent. Elle a un double objectif de développement de capacités et d'autonomisation/émancipation permettant aux acteurs locaux de prendre conscience de leur capacité à être des agents du changement en leur permettant de ressentir et faire sens du présent par l'utilisation du futur.
- **ImpresS *ex ante*** [Blundo et al., 2018] est une démarche structurée pour construire une théorie du programme sur la base d'une vision du futur et de changements souhaitables partagés dans le groupe porteur de l'intervention, qui définissent un chemin d'impact plausibles. Son application est orientée aux interventions qui impliquent la recherche (projets, programmes, dispositifs en partenariats, feuilles de route etc.). Son objectif est double car elle vise à (1) orienter et planifier stratégiquement une action en intégrant les acteurs du changement dans cette planification, et au-delà, dans son suivi, évaluation et réorientation, mais aussi à (2) construire des visions partagées de pourquoi et comment une intervention fonctionne.

## Encadré 3 : Exemples de visions du futur formulées pour un dP, un programme et un projet

« The ten-year vision of CaribVET focuses on contributing to reduce vulnerability and increase resilience to disasters of its member countries by setting the stage for the implementation of a shared strategy that addresses the entire DRRM cycle based on minimal-standard national level core capacities and regional support mechanisms ». **dP CaribVET, 2019.**

« L'exploitation durable et légale des populations d'animaux sauvages par les acteurs du monde rural dans les paysages clés pour la conservation de la faune, ainsi que la diversification de l'offre en protéines alternatives provenant d'animaux domestiques, assurent

une nourriture carnée suffisante et de qualité pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations, réconciliant sécurité alimentaire et conservation de la faune dans les pays d'Afrique, Caraïbes et Pacifique ». **Programme Sustainable Wildlife Management, 2018.**

« Les ruptures d'équilibre du socio-écosystème et les dysfonctionnements des interactions (dont insuffisance / non efficacité de coordination) entre les différentes composantes du territoire sont maîtrisées et les menaces qui pèsent sur la santé du territoire sont levées ». **Projet AFD Santé Territoire, 2020.**

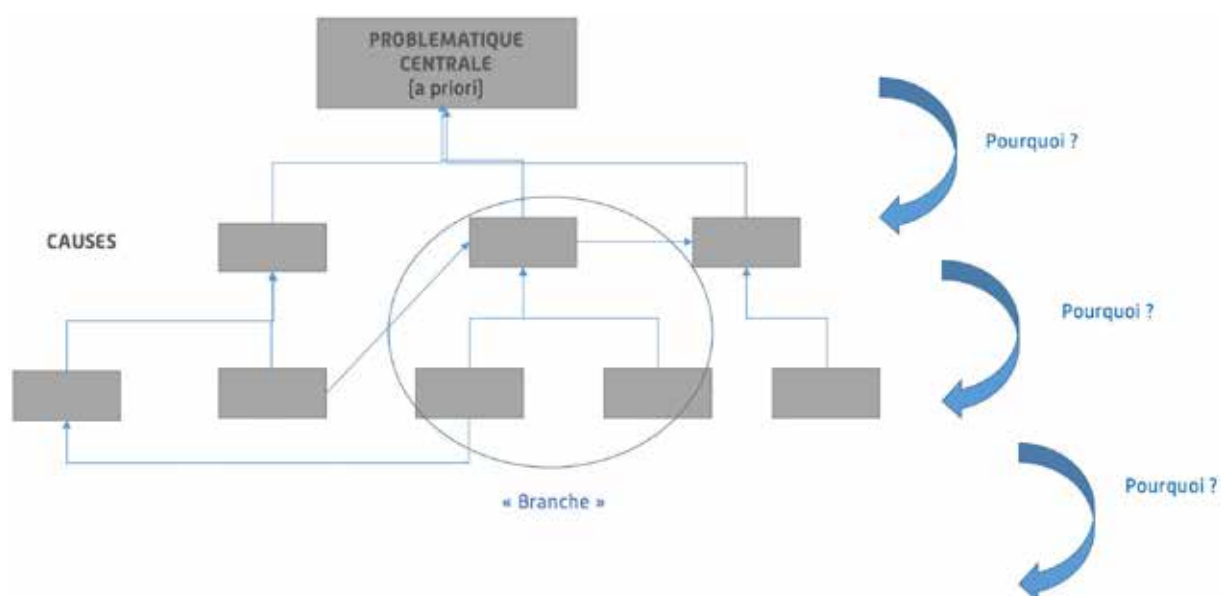
## 2.3 Quelle est la problématique centrale ?

L'analyse de la problématique dans la démarche ImpresS *ex ante* peut être menée avec différents outils et approches, selon le choix des équipes. Ici, nous proposons d'utiliser une adaptation de l'arbre à problèmes, comme outil pour définir la problématique centrale de l'intervention et ses causes, son champ d'action, et pré-identifier les acteurs centraux.

### 2.3.1 Quelle est la problématique centrale correspondant à la vision du futur formulée ?

Formuler la vision du futur a permis d'explicitier une attente des acteurs. La question qui suit demande quel est le problème majeur qui explique que cette vision ne soit pas encore réalisée ?

La réflexion poursuit donc en identifiant une problématique centrale et en détaillant les problèmes sous-jacents à cette problématique centrale, pour ensuite choisir collectivement ceux auxquels l'intervention essayera de répondre. L'analyse par un « arbre à problèmes » [Chevalier et Buckles, 2008, p. 121] peut aider à définir ces problèmes de manière systémique en prenant en compte la complexité des systèmes et les interactions multiples, leurs causes sous-jacentes et leurs conséquences (les branches plus « basses » et plus « hautes » de l'arbre permettent de hiérarchiser les problèmes) (Figure 3).



**Figure 3 : Démarche de construction de l'arbre à problèmes (support de la formation « montage de projet » du Cirad)**

En partant de la problématique centrale formulée précédemment, nous cherchons à identifier les différentes causes sous-jacentes à cette problématique. Nous nous demandons donc à chaque étape : pourquoi ? Les causes situées en bas de la figure seront donc les causes « racines » de la problématique centrale. Après construction de l'arbre nous le lisons de bas en haut : les causes « racines » expliquent les causes plus « hautes », et ainsi montrent une caractérisation systémique des causes de la problématique centrale.

Il est important, à ce stade de formulation des problèmes, de ne pas se limiter à identifier les problèmes pour lesquels nous avons déjà une idée de solution, mais d'avoir une vision plus globale des causes sous-jacentes de la problématique, pour ensuite travailler sur la délimitation et la définition plus précise de ce que l'intervention va traiter spécifiquement.

Dans sa construction, il est essentiel de formuler de la manière la plus précise possible le contenu des « causes » identifiés, représentant ce que les participants à ce travail ont voulu exprimer et garder une trace précise du contenu négocié entre les participants. On évitera par exemple de formuler un problème



par « manque de... », mais plutôt essayer de préciser le problème, en terme d'acteur, de périmètre au travers d'une phrase complète. Cela facilitera d'autant plus les étapes suivantes de travail et permettra de bien retenir le contenu de chaque cause pour des étapes de travail ultérieures remobilisant l'arbre à problèmes.

Dans les pratiques des chercheurs et des chargés de développement de projets du Cirad, l'arbre à problèmes est un outil souvent mobilisé. Il existe plusieurs guides pour sa mise en œuvre et sa facilitation. Il est possible de capturer un arbre à problèmes sur Powerpoint ou via un autre logiciel, ou d'utiliser l'outil en ligne ImpresS<sup>6</sup>.

L'arbre à problèmes permet d'initier le travail d'explicitation et de choix stratégiques du collectif de formulation de l'intervention, pour commencer à délimiter les contours de ce que l'intervention traitera. Cet arbre à problèmes est un objet intermédiaire, et n'a pas forcément vocation à être utilisé dans des documents à destination de différents publics (par ex. bailleurs, documents de projet), mais il pourra être remobilisé aux étapes de travail suivantes pour vérifier la cohérence de l'ensemble, affiner de manière itérative la définition de l'intervention et en garder une vision systémique. Différents collectifs produiront potentiellement des arbres à problèmes différents, d'où l'importance de construire ou valider ces produits avec des experts et « cercles concentriques » d'acteurs de manière itérative (voir figure 4 page suivante)

### **2.3.2 Quelles autres interventions – présentes, futures – participent au même processus de changement ? Comment prendre en compte l'écosystème d'intervention ?**

Le temps de génération des impacts reliés à une intervention peut être long (+ 10 ans) et un projet de recherche pour le développement, généralement d'une durée de 3 à 5 ans, peut rarement prétendre générer à lui seul un impact à une échelle significative. De fait, un processus de changement se construit sur un ensemble d'interventions dans le temps, reliées entre elles, idéalement en cohérence, et contribuant par un effet cumulatif à produire un impact. Nous allons faire référence à cet ensemble comme **l'écosystème d'intervention**<sup>7</sup>. Le périmètre pertinent à prendre en compte dans la conception de toute nouvelle intervention inclut donc les projets passés, en cours et futurs contribuant à un processus de changement commun ou à une trajectoire d'innovation commune.

L'**écosystème d'intervention** peut être délimité lors du diagnostic initial ou par la construction de l'arbre à problèmes, en identifiant les problèmes qui sont/seront traités par d'autres interventions, par d'autres acteurs, pendant la durée de l'action entrevue. Cela permettra notamment d'identifier des pistes de synergies et collaborations, mais aussi de potentielles concurrences avec des interventions répondant à une problématique proche.

Concrètement, cela mène à compléter le diagnostic initial :

- L'idée d'intervention (ou l'opportunité à laquelle on cherche à répondre) fait-elle partie d'une **trajectoire d'innovation ou d'un processus de changement plus long** ?
- **Qui a travaillé sur le sujet** (incluant des acteurs non organisés, des initiatives *bottom-up* et/ou informelles) ?
- Quelles **approches et stratégies ont été mises en œuvre** et avec quels **partenariats** ?
- Quels **produits et/ou quels changements de pratiques, comportements et interactions ont été obtenus** ?
- Quels **apprentissages** tirer de leur expérience pour **construire le récit de l'intervention** que l'on est en train de développer ?

En complément de cette analyse rétrospective, nous pouvons mener une analyse **en mode prospectif** à partir des différentes interventions qui traitent/vont traiter de la problématique que l'on se propose de travailler :

- La nouvelle intervention que nous sommes en train de construire fait-elle partie d'un **écosystème d'interventions** qui travaillent actuellement ou vont travailler sur cette problématique sur ce même territoire, sur la même thématique, sur la même filière ?

6 L'interface ImpresS est disponible pour tous les Ciradiens souhaitant l'utiliser. <https://intranet-impress.cirad.fr>.

7 Dans la démarche ImpresS *ex post* ce concept est identifié comme grappe de projets.



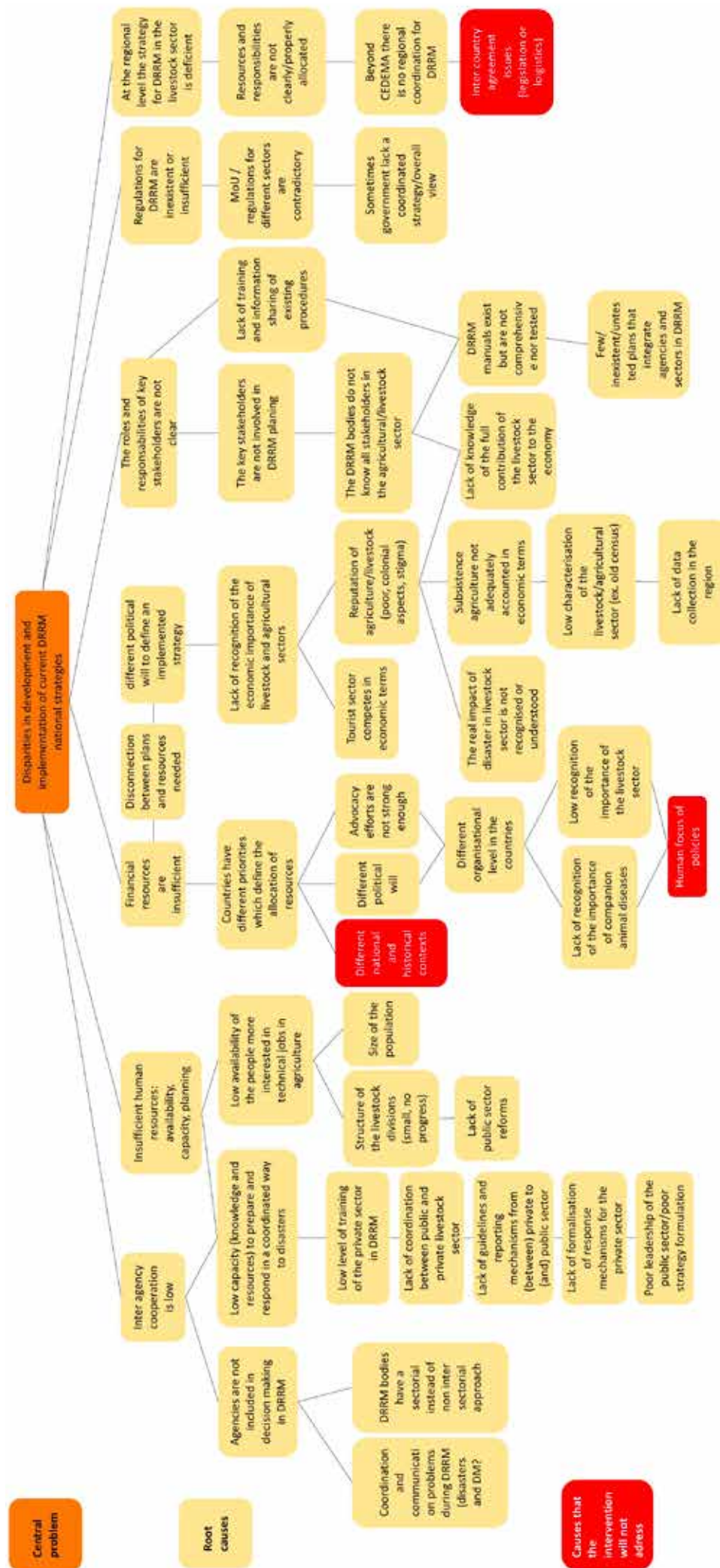


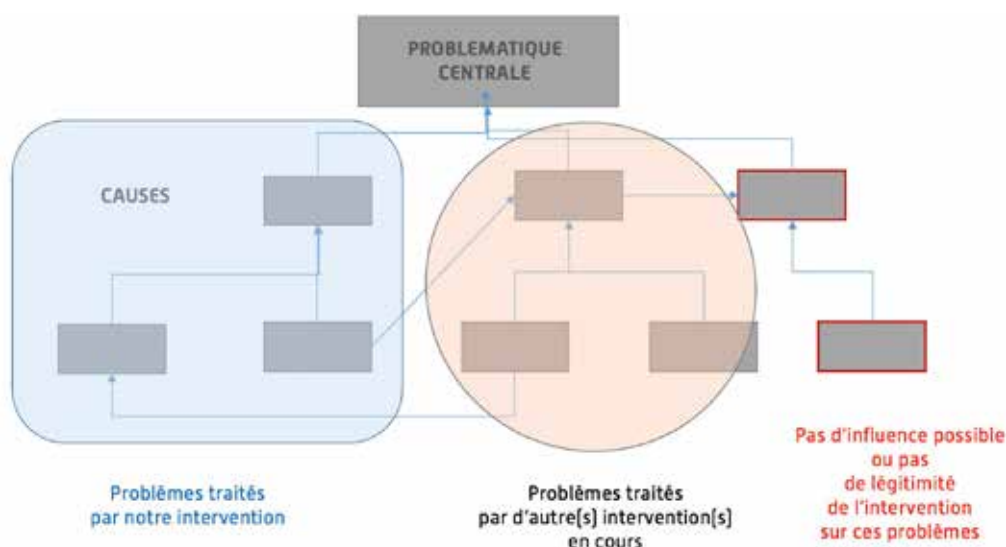
Figure 4 : Exemple d'arbre à problèmes (dP Caribvet)

- A-t-on besoin de **se coordonner** pour tirer parti d'apprentissages communs ou de synergie d'actions ?
- Si ces autres projets ou initiatives ont des **objectifs concurrents ou divergents** avec la nouvelle intervention, comment réduire les risques ?

### 2.3.3 Quels sont le champ d'action et le périmètre de l'intervention ?

Sur la base de l'arbre à problèmes et de l'identification de l'écosystème d'intervention, on pourra définir le **champ d'action** de l'intervention :

- **Quels problèmes**, parmi ceux identifiés dans l'arbre à problèmes, **seront traités par l'intervention** et pourquoi ?
- Sur quels problèmes le collectif de partenaires actuel est **légitime et en capacité** de travailler ?
- Est-ce que **d'autres acteurs** devraient être impliqués pour travailler sur ces problèmes ?



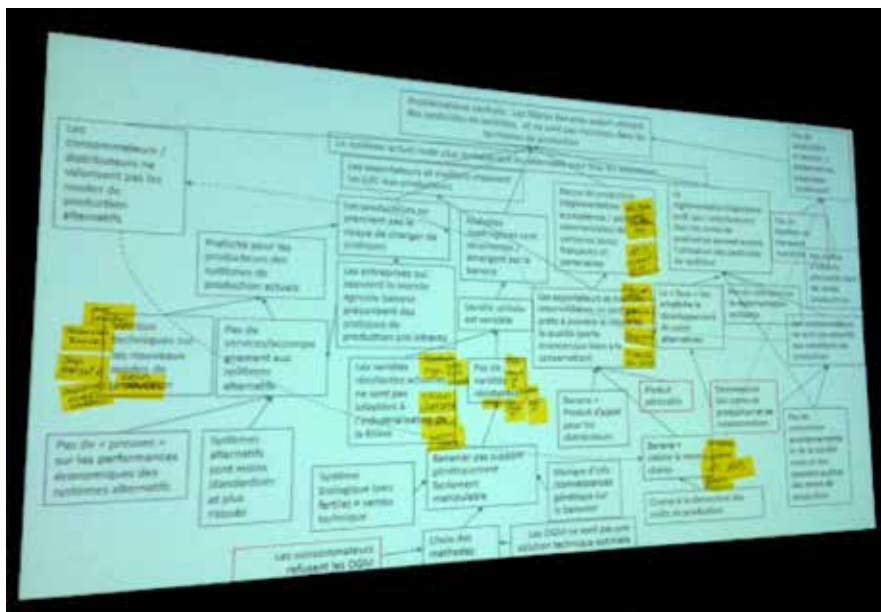
**Figure 5 : Définition du champ d'action de l'intervention sur l'arbre à problèmes**  
[support de la formation « montage de projet » du Cirad]

Ce travail permettra donc d'identifier aussi les problèmes qui ne seront pas traités par l'intervention, par exemple ceux que le consortium n'a pas la légitimité de traiter, ou sur lesquels il n'a pas d'influence possible. Ces problèmes non traités peuvent constituer des **risques** pour la réussite de l'intervention et sont importants à mettre en évidence dans un argumentaire de plausibilité de l'intervention.

Sur la base de la définition du champ d'action, le collectif pourra finalement préciser le **périmètre de l'intervention**. Le périmètre d'intervention peut inclure des zones et sites d'action directs de l'intervention, mais également les zones/sites plus larges que l'intervention pourrait/devrait impacter à travers des actions favorisant le changement d'échelle (*scaling up* et *scaling out*). Ce périmètre n'est pas seulement géographique (territoire) mais aussi temporel (durée de l'intervention), ou délimité par une grappe de projets, une filière ou un secteur agro-industriel.

## 2.4 Qui sont les acteurs de l'intervention ? Qui sont les acteurs majeurs, influents, impactés ?

Après avoir construit l'arbre à problèmes et défini le champ d'action de l'intervention, il est possible d'identifier les grandes catégories d'acteurs associés de manière directe ou indirecte à la problématique centrale. Pour chaque problème que l'intervention va traiter selon le champ d'action choisi, on peut identifier les acteurs impliqués et/ou impactés par ces problèmes. Nous obtenons ainsi une liste d'acteurs, sur la base de laquelle nous allons pouvoir construire une cartographie.



**Figure 6 : Construction de l'arbre à problèmes de la filière banane dessert et liste d'acteurs sur post-its**

Nous proposons de différencier les acteurs en trois catégories pour comprendre leur positionnement par rapport à l'intervention que nous sommes en train de construire :

- 1. Les acteurs majeurs**, qui sont clés dans l'intervention et avec lesquels il est important d'avoir une interaction directe, qu'ils soient partenaires formels/contractualisés de l'intervention ou non ;
- 2. Les acteurs influents**, qui sont susceptibles d'influencer positivement ou négativement l'intervention (y compris l'appropriation des produits et la génération des changements souhaitables) sans avoir un rôle direct ou actif dans ce processus ;
- 3. Les acteurs impactés**, qui sont susceptibles d'être positivement ou négativement impactés par l'intervention, qu'ils soient majeurs, influents ou pas.

Si la délimitation entre ces trois catégories s'avère floue, il s'agit de faire un choix explicite pour cibler les contours de l'intervention. Ces catégories ne sont pas mutuellement exclusives et peuvent évoluer au cours du temps : les acteurs majeurs peuvent être aussi impactés, tout comme les acteurs influents.

Sur la base de la liste d'acteurs élaborée à partir de l'arbre à problèmes, on précisera la caractérisation de ces acteurs :

- **Type** : sont-ils des acteurs majeurs, influents, et/ou impactés ?
- **Hétérogénéité** : chacun des acteurs listés a-t-il un rôle et une stratégie homogènes au regard de la problématique formulée ou bien existe-t-il une hétérogénéité d'intérêts, de stratégies et de dynamiques ? Par exemple, parlerait-on plutôt des agriculteurs au sens large, ou les agriculteurs (selon leur taille d'exploitation, ou d'autres caractéristiques) auraient-ils des stratégies différentes par rapport à la problématique formulée ? Va-t-on considérer un gouvernement dans son ensemble, ou plutôt des ministères spécifiques et ses agences ? Un ministère est-il homogène par rapport à un problème traité, ou doit-on différencier certains services qui ne réagiront probablement pas de manière similaire ?
- **Impacté positivement/négativement** par l'intervention : comment cette catégorie d'acteur risque-t-elle d'être impactée positivement/négativement par la problématique ou l'intervention que nous sommes en train de construire, ou par le problème spécifique que l'on cherche à résoudre ?
- **Contribution** : au regard de l'idée d'intervention, et de la problématique formulée, quel type de contribution pourrait apporter cet acteur ?
- **Opposition** : au regard de l'idée d'intervention, quel type d'opposition ou de blocage cet acteur pourrait-il mettre en œuvre en réaction à l'intervention ?
- **Interactions** avec d'autres acteurs (qui ?) : avec quels autres acteurs est-il en interaction ? Avec qui n'interagit-il pas du tout ?

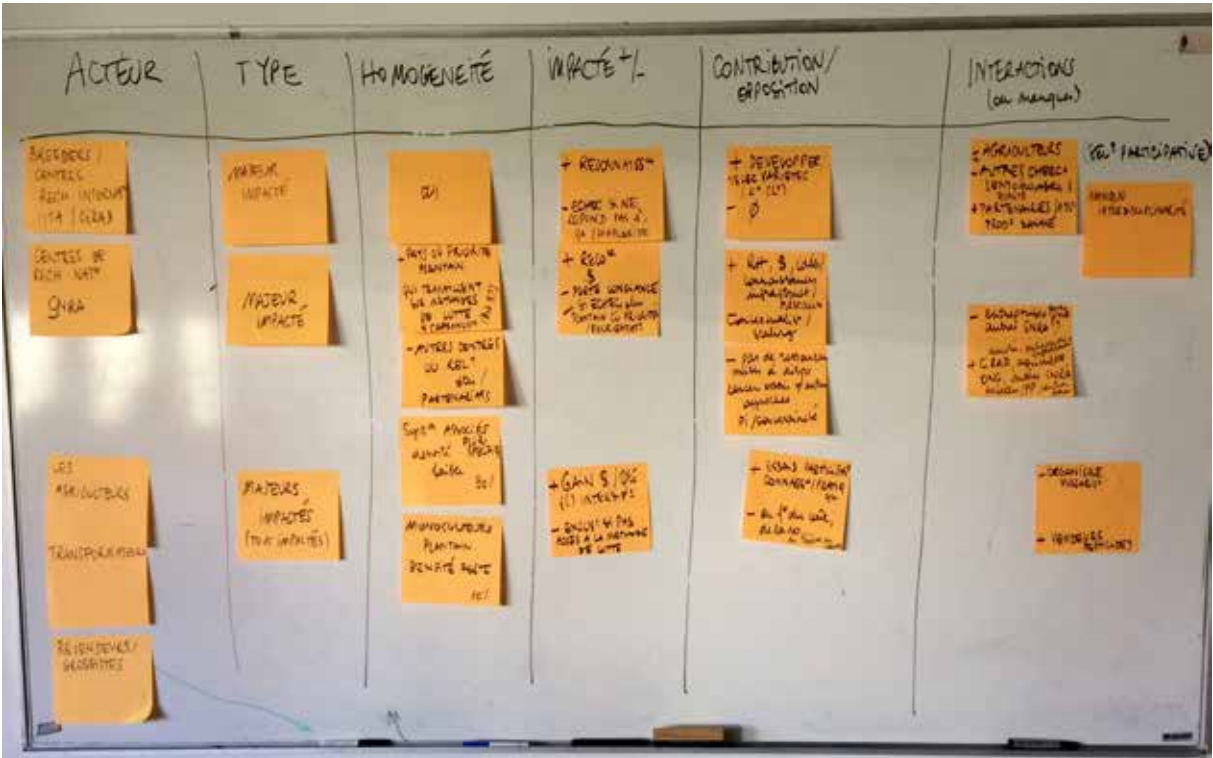
On peut ensuite compléter cette réflexion en **pré-identifiant des acteurs manquants : est-ce que la création/promotion d'acteurs qui n'existent pas permettrait** de lever/résoudre certains problèmes ? Cette dernière question permet de sortir d'une vision d'une « réforme » du système existant pour penser un potentiel nouveau système, qui associerait de nouveaux acteurs.

La définition de ces catégories d'acteurs, ainsi que de leurs potentielles contribution(s) et opposition(s), et l'impact positif ou négatif que l'intervention envisagée peut avoir sur eux, permet de préparer au mieux l'étape suivante de définition des changements souhaités [changements souhaitables/*outcomes*], notamment en réfléchissant en amont au rôle de ces acteurs dans l'intervention, et aux potentiels obstacles et contraintes qu'ils pourraient rencontrer ou représenter. On pourra notamment utiliser les éléments de ce tableau pour préciser les rôles et l'attitude des acteurs vis-à-vis des produits de l'intervention.

La première « carte d'acteurs » obtenue n'est pas forcément complète à cette étape. Cependant, sa pertinence n'en sera que plus forte si les acteurs associés à son élaboration ont déjà travaillé ou participé à des interventions similaires dans la même région. Il est essentiel à ce stade (le plus en amont possible dans la conception de l'intervention) d'associer des personnes qui connaissent bien le contexte et les acteurs, et sont en mesure d'apporter des précisions fines sur les dynamiques en cours, et sur les contributions et oppositions potentielles de chaque acteur.

**Tableau 1 : Outil d'analyse des types et stratégies des différents acteurs de la cartographie**

Acteurs	Type	Hétéro-généité	Impacté + / -	Contribution / opposition	Interactions (avec qui ?)	Acteurs manquants, qui n'existent pas?



**Figure 7 : Exemple de tableau de cartographie d'acteurs de la filière banane plantain**



## Pour aller plus loin #1 : Cartographier les relations entre les acteurs

Sur la base d'une première analyse des interactions entre acteurs (comme montré dans le tableau xx), on peut chercher à aller plus loin, par exemple pour analyser les jeux d'acteurs et relations de dépendance/pouvoir. On peut pour cela mobiliser différents outils méthodologiques. Les acteurs peuvent être liés par exemple par des activités communes, des flux de financement ou d'information, des intérêts communs, des relations de pouvoir (hiérarchie, formelles, informelles) ou encore des relations conflictuelles.

Un **réseau** est un ensemble d'acteurs qui entretiennent des relations fortes ou faibles. La **carte des acteurs** est une visualisation des relations entre ces acteurs. Elle permet d'analyser quels acteurs / individus ont un rôle influent dans les réseaux ou dans les systèmes (au centre de différents échanges, rôle d'intermédiaires, etc.), quels acteurs sont périphériques ou dépendants des autres. Elle se concentre sur les relations entre acteurs plutôt que sur leurs caractéristiques individuelles (Durland et Fredericks, 2005). **L'analyse de réseaux sociaux** peut donner lieu à l'utilisation d'outils mathématiques pour analyser les relations entre les individus. Les données sont collectées à travers des enquêtes, des entretiens ou des focus groups. Cartographier le réseau d'acteurs est la première étape de l'analyse des réseaux sociaux. Dans la démarche ImpresS, on cherche à comprendre les relations entre les différentes parties prenantes de l'innovation, ainsi que leur rôle dans le processus d'innovation. Une carte où les acteurs sont représentés par des nœuds et les relations entre les acteurs par des liens entre ces nœuds est ainsi élaborée. Les acteurs peuvent être des individus spécifiques agissant au sein d'une organisation, ou plus globalement des organisations. Les liens peuvent être représentés de manière simplifiée, sans en spécifier la nature ou l'intensité, mais il peut être utile de traduire ces liens en verbes

d'action. Il est possible de représenter l'intensité des liens en faisant varier l'épaisseur de la flèche ou de représenter ces liens dans le temps pour montrer par exemple comment ils se sont densifiés au cours du processus d'innovation.

Les liens peuvent représenter des flux d'échanges d'éléments de natures différentes. Il peut s'agir de flux d'information et de connaissance, de matériel ou financier. De plus, ces liens peuvent représenter différentes interactions de collaboration ou de rivalité avec des gradients possibles (coopération, compétition, compétition, conflit, etc.). Ces liens peuvent aussi correspondre à des relations de hiérarchie ou d'influence de certains acteurs vis-à-vis d'autres.

L'équipe ImpresS propose un outil numérique (« interface ImpresS ») pour cartographier les acteurs d'une forme relativement simple et applicable hors connexion Internet (<https://intranet-impres.cirad.fr>). L'interface ImpresS permet de visualiser les acteurs, de les identifier par couleur par rapport à leur rôle (majeur, influent, impacté) et de donner un nom au type de relation entre eux. C'est une visualisation simple qui appuie le travail de cartographie pendant un atelier avec les partenaires, ou pour saisir et visualiser rapidement l'information.

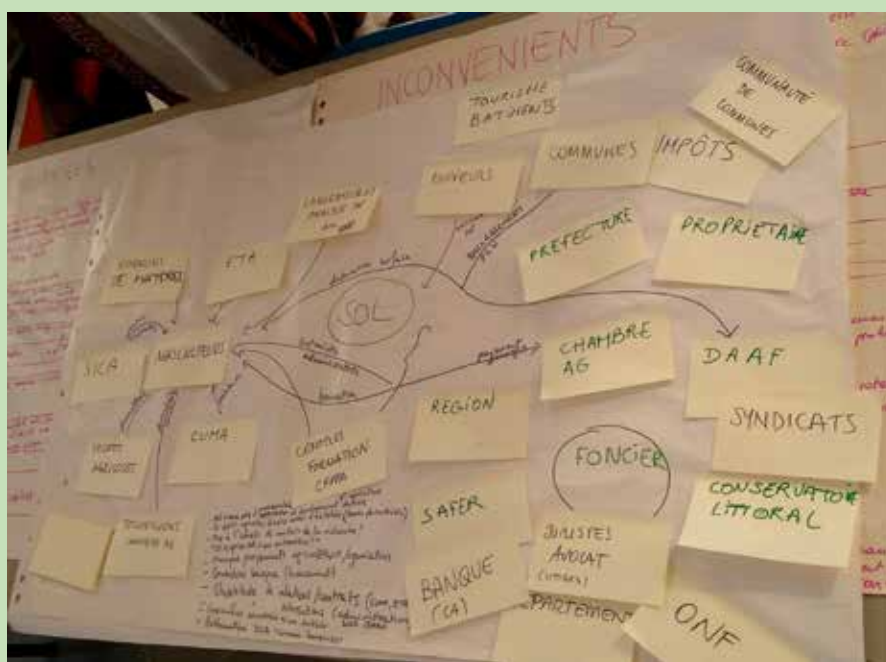
En outre, plusieurs méthodes sont disponibles pour cartographier les acteurs et plusieurs logiciels aident à construire une systématisation et visualisation des réseaux.

Quelques exemples des ressources utiles :

NetMap <https://netmap.wordpress.com/about/>

NetDraw: a free Windows-based network diagram software. <http://betterevaluation.org/resources/tool/netdraw>

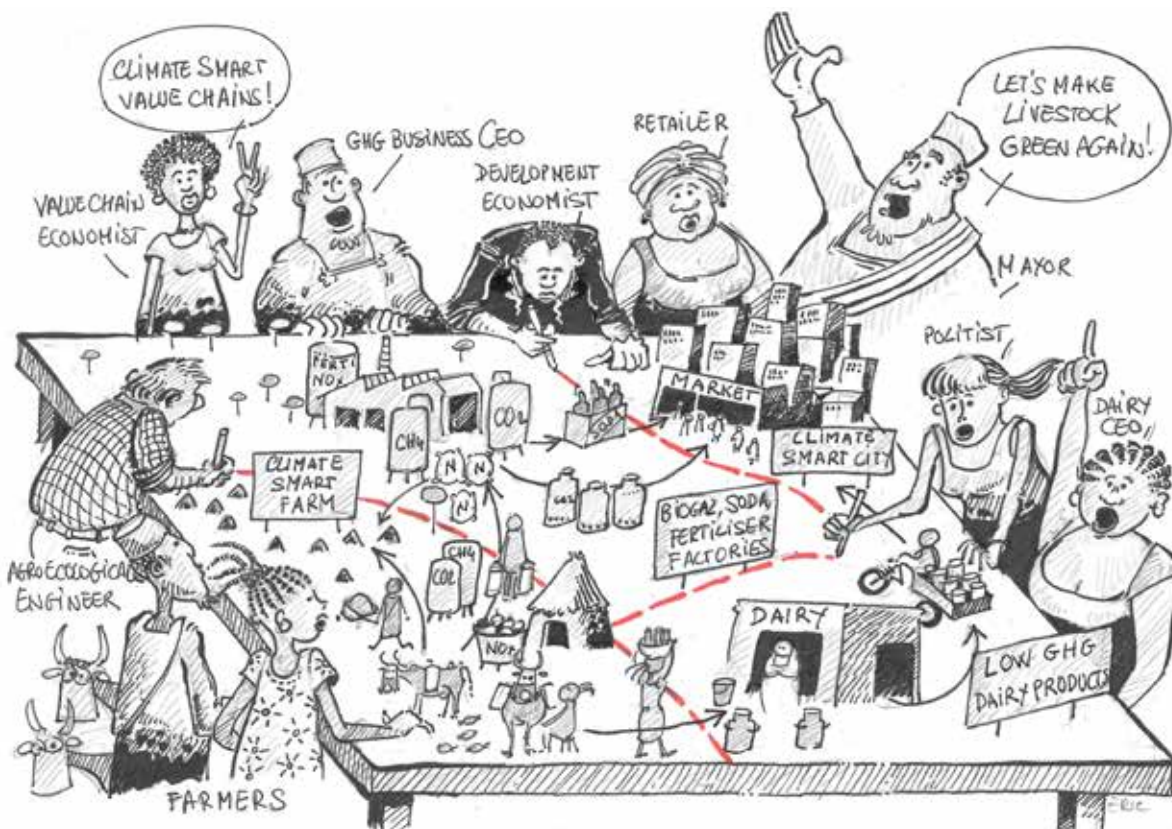
Borgatti, S.P., 2002. NetDraw Software for Network Visualization. Analytic Technologies: Lexington, KY. Retrieved from: <https://sites.google.com/site/netdraw-software/download>



**Figure 8 : Exemple de cartographie d'acteurs « rapide » avec les agriculteurs du Nord Grande Terre en Guadeloupe<sup>8</sup>**

<sup>8</sup> <https://agritrop.cirad.fr/593254/1/Compte%20rendu%20Atelier%20Com-promis%20AgroEcodiv%2030%20%26%2031%20mars%202019-1.pdf>

## Chapitre 3. Cartographier les changements souhaitables (*outcomes*) et construire la stratégie de l'intervention



Après une première phase d'ébauche du récit, par le décryptage de la problématique et l'identification des acteurs impliqués, la démarche *ImpresS ex ante* se focalise sur ces acteurs et sur leur rôle de protagonistes des changements souhaitables. L'étape de cartographie de changements souhaitables (*outcomes*) est le cœur de la démarche et est centrée sur les acteurs et les hypothèses sous-jacentes à leurs changements potentiels.

Tous les changements souhaitables pour atteindre la vision du futur et résoudre les problèmes identifiés dans le champ d'action ne seront probablement pas à la portée de l'intervention seule. Expliciter la ligne d'influence plausible et légitime de l'intervention et sa ligne d'ambition peut permettre d'identifier des stratégies alternatives pour favoriser les changements au-delà de la portée de l'intervention, par exemple

via une synergie avec d'autres projets, d'autres réseaux, d'autres programmes, ou encore des stratégies de changement d'échelle. L'étape de cartographie de changements souhaitables (*outcomes*) que nous présentons ici permet de mieux définir la ligne d'influence et d'ambition de l'intervention, et donc ses contours (champ d'action / périmètre) et ses limites (itération vers l'étape 2.3.3).

Dans cette deuxième étape, on repart sur une logique inverse : sur la base d'une analyse de la situation actuelle (**Chapitre 2.3**) et des acteurs protagonistes et impactés par les problèmes (**Chapitre 2.4**), nous définissons les changements finaux et intermédiaires qui permettraient de contribuer à cette vision d'un futur « idéal ». Une fois ces changements souhaitables identifiés, nous revenons dans le présent pour identifier les obstacles et opportunités existants à ces changements dans la situation actuelle. Nous identifions ensuite les stratégies à mettre en place pour surmonter ces obstacles ou profiter des opportunités, et influencer la génération de ces changements souhaitables. Ces stratégies seront finalement déclinées en activités et produits. L'ensemble de ce processus nous permet de construire la cartographie des changements souhaitables, ou « graphe d'*outcomes* ».

### 3.1 Suite à l'intervention, qui ferait quoi différemment et pourquoi ?

#### 3.1.1 Quels sont les changements souhaitables (*outcomes*) ciblés ?

Dans la démarche ImpresS *ex ante*, la réflexion sur les acteurs et les changements dont ils seraient protagonistes est centrale. Dans les changements souhaitables (*outcomes*), nous faisons une distinction entre les changements finaux et les changements intermédiaires (**Chapitre 3.1.3**). Les changements finaux sont définis comme les changements de pratiques, comportements et interactions résultant de l'appropriation des produits de l'intervention par l'usage, adaptation, ou transformation qu'en font les acteurs.

La question centrale de cette étape est de définir « **quels acteurs feraient quoi différemment et pourquoi ?** » suite à l'intervention.

La formulation de ces changements de pratiques, comportements et interactions se base sur une transposition des problèmes ciblés dans l'arbre à problèmes (champs d'action) en terme de changements nécessaires pour les résoudre. Nous essayons donc de transformer les problèmes identifiés en changements plausibles chez les acteurs. On ne passe pas d'un problème à une situation idéale ou solution « miroir » de ce problème, parfois assez abstraite, mais on souhaite ici réfléchir la résolution des problèmes et de leurs causes sous-jacentes en terme d'acteurs, en identifiant les changements nécessaires chez les acteurs, et dans un contexte précis, pour contribuer à les résoudre.

Dans ce sens, on identifie une première cause « racine » dans le champ d'action, qu'on va analyser en se demandant qui sont les acteurs impliqués et/ou impactés par ce problème (réflexion déjà commencée dans la cartographie d'acteurs), pour ensuite se poser les questions suivantes :

- Quels **changements dans leurs pratiques, comportements et interactions** seraient souhaitables pour résoudre ce problème ?
- Pour atteindre ce changement final (pratique, comportement, interaction) d'ici la fin du projet, **quels changements de compétences, connaissances, motivations** sont nécessaires ?

Pour formuler ces changements, on explicite « quel(s) acteur(s) ferai(en)t quoi différemment ».

Comme pour la définition de l'arbre à problèmes, il est important d'être le plus spécifique possible dans cette formulation (la figure 9 en donne quelques exemples pour le projet BioStar).

Il est important de formuler ces changements de manière réaliste, mais également ambitieuse : cela met en perspective le fait que l'intervention est réalisée pour et avec des acteurs ciblés, et que même si le programme souhaite influencer leurs pratiques, comportement et interactions, l'intervention n'a pas de contrôle direct sur ces acteurs (Earl *et al.*, 2001). La formulation des changements finaux doit donc représenter le fait que les acteurs ciblés se comportent comme si l'intervention avait atteint son potentiel optimal de catalyseur de changement. On peut avoir tendance à formuler des *outcomes* très ambitieux au début, mais on doit s'interroger, de manière itérative, sur la plausibilité de ces changements finaux. Le collectif de partenaires doit donc penser aux changements les plus profonds qu'il pense pouvoir générer intentionnellement.

Dans l'esprit d'une démarche itérative, on peut systématiquement revenir à l'arbre à problèmes, s'interroger sur le fait que les *outcomes* formulés peuvent (ou non) lever le problème ciblé, et si oui, poursuivre en identifiant les changements qui permettraient de résoudre les autres problèmes évoqués dans chaque branche de l'arbre. Cette approche systémique permet de ne pas se focaliser sur des problèmes spécifiques (techniques, thématiques, etc.), mais de voir l'intervention comme un ensemble cohérent et systémique permettant de résoudre des problèmes complexes en interconnexion.

La recherche et ses partenaires sont des acteurs à part entière pour lesquels des changements de pratique, comportements, interactions peuvent être nécessaires : la recherche et les partenaires de l'intervention peuvent tout à fait faire partie des acteurs pour lesquels des changements sont souhaitables et donc faire l'objet de l'ensemble du questionnement présenté.

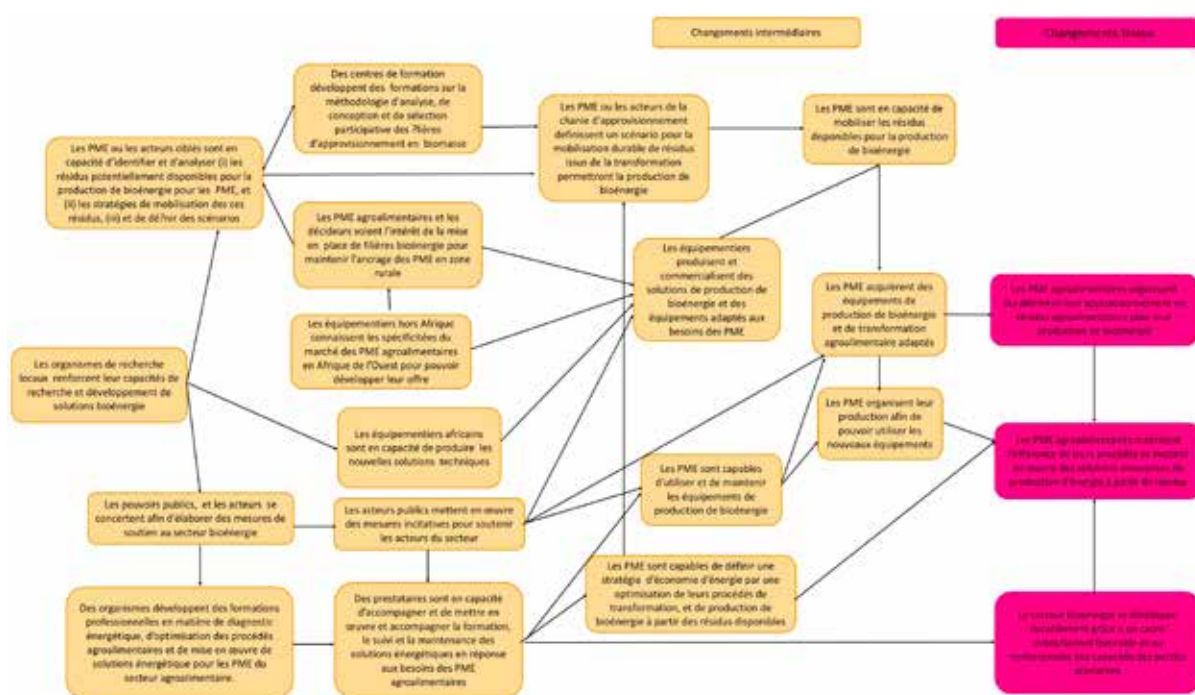


Figure 9 : Exemple de changements finaux (rose) et intermédiaires (jaune) du projet BioStar

### 3.1.2 Sur quels changements l'intervention pense-t-elle avoir une influence directe ?

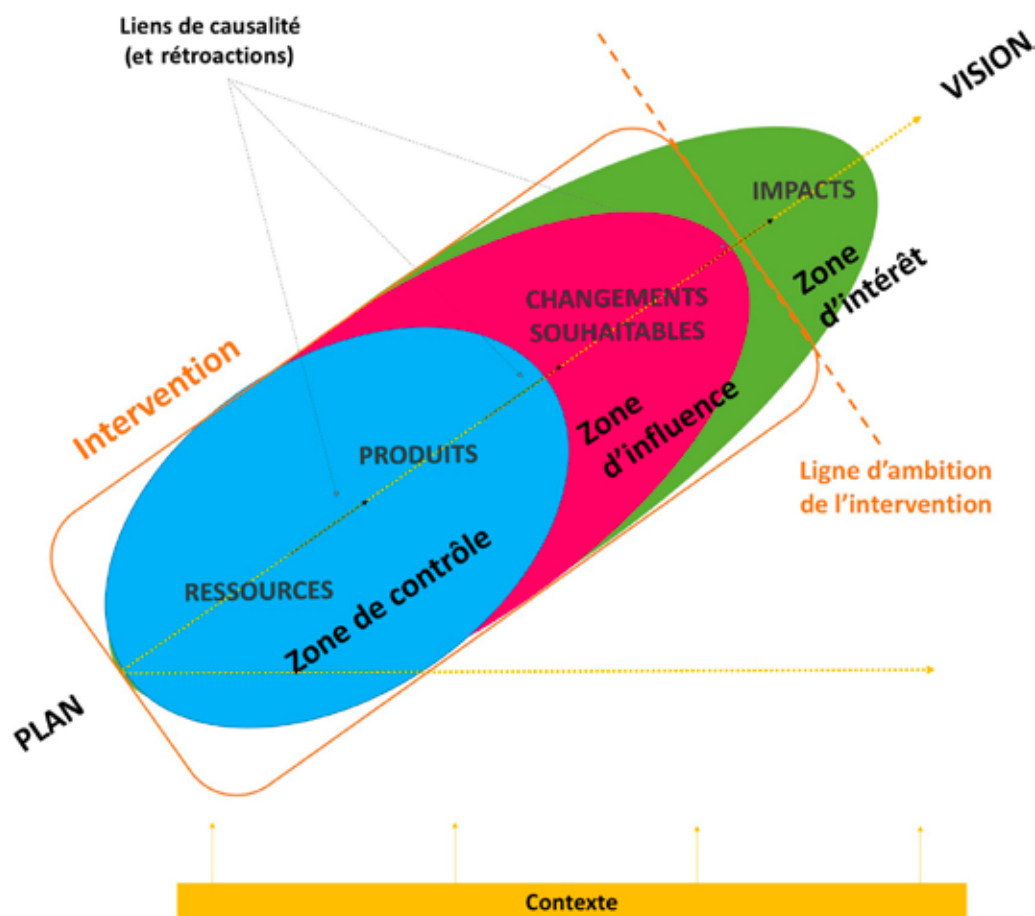
La réflexion réalisée à travers la démarche ImpresS *ex ante* amène le collectif élaborant l'intervention à définir l'ambition de l'intervention, en explicitant ce sur quoi elle aura (1) un **niveau de contrôle significatif** (notamment sur la production des produits/*outputs*), (2) les changements sur lesquelles elle n'aura pas de contrôle mais qu'elle pourra **influencer** (changements souhaitables/*outcomes*) et pour lesquels elle pourra être **responsable/redevable** d'ici la fin de l'intervention dans le cas d'un projet, et (3) les effets sociétaux et environnementaux auxquels elle **souhaite contribuer** (pour lesquels elle a un intérêt), sans avoir de contrôle ou d'influence direct (impacts de moyen et long terme) (Figure 10).

La **ligne d'ambition** représente ici l'**influence finale espérée de l'intervention**, délimitée par les changements souhaitables finaux que le collectif espère générer et sur lesquels il pense qu'il pourra avoir une influence suffisante.

La définition de niveaux de contrôle et d'influence est inspirée des sphères évoquées par Montague (2003), comme la sphère opérationnelle (*operational circle*, sous contrôle direct car l'intervention exerce une autorité directe sur ces activités), la sphère de changement de comportement (*behavioral circle*, qui repose sur la capacité de l'intervention à influencer ces acteurs, sur lesquels l'intervention n'a pas de contrôle direct), et la sphère d'état (*state circle*, d'influence indirecte, représentant les acteurs situés au-delà de l'interaction directe de l'intervention).



Ces différents niveaux de contrôle sont à redéfinir pour chaque intervention par le collectif de partenaires, en fonction de ses ambitions, ressources et contraintes, et de son pouvoir d'agir et sa légitimité. Leur délimitation va avoir une influence forte sur la formulation des changements finaux et sur l'architecture de l'intervention.



**Figure 10 : Zone de contrôle, d'influence et d'intérêt de l'intervention et sa ligne d'ambition**  
[inspiré de Boru Douthwaite, reprenant Montague et al. 2003]

La démarche ImpresS *ex ante* cherche à amener les collectifs porteurs d'interventions (dans le cas du Cirad, des collectifs impliquant des chercheurs) à sortir de la zone de contrôle [ou zone de confort des chercheurs, de production de produits ou d'*outputs*], pour réfléchir au-delà, et intégrer la génération des changements souhaitables [ou *outcomes*] comme des objectifs à part entière de leurs interventions.

### 3.1.3 Quels changements intermédiaires de connaissances, capacités, motivations sont souhaitables pour générer les changements de pratiques, comportements et interactions souhaitables ?

Les changements finaux de pratiques, comportements et interactions demandent généralement de passer par des changements intermédiaires, portant sur **les connaissances, capacités, et motivations** des acteurs, nécessaires pour s'approprier les produits de l'intervention. Par exemple, on ne peut pas espérer que des producteurs utilisent une nouvelle technique agricole s'ils ne la connaissent pas ou n'y ont pas accès, s'ils ne sont pas motivés à la mobiliser, et s'ils ne savent pas la mettre en œuvre.

Réfléchir au renforcement des capacités individuelles et/ou collectives et aux motivations des acteurs permet d'analyser d'une manière plus systémique et complexe les besoins et intérêts des acteurs pour qu'ils puissent s'approprier différents produits d'une intervention, les transformer et, *in fine*, changer leurs pratiques, comportement et interactions en fonction.

Cela permet aussi de mieux **expliciter les hypothèses sur comment un changement souhaitable se manifesterait et sortir d'hypothèses « miracles » de changement**. Quelques questions peuvent être posées pour identifier ces changements intermédiaires :

- Pour que les acteurs puissent changer leurs pratiques, de quelles **connaissances** ont-ils besoin ?
- De quelles **capacités individuelles ou collectives** ont-ils besoin pour pouvoir s'approprier les produits de l'intervention ?
- Est-ce que les acteurs qui sont supposés changer ont la **motivation** pour le faire ?

On sera alors amenés à se poser des questions, pour tous les *outcomes*, en terme de connaissances, capacités et motivations : de quelles connaissances et capacités a besoin un conseiller agricole (changement intermédiaire) pour accompagner efficacement un agriculteur à adapter ses pratiques (*outcome*) ? De quelles capacités une organisation de producteurs a-t-elle besoin pour participer activement à la prise de décision au sein d'une plateforme d'innovation nationale ?

Ces questions seront ensuite reprises dans l'analyse des obstacles et opportunités existants à ces changements (**Paragraphe 3.2**).

### 3.1.4 Viser le renforcement des capacités : quel(s) type(s) de capacités et pour quels acteurs ?

Dans la réflexion ImpresS *ex ante*, le renforcement des capacités des acteurs majeurs et des acteurs impactés constitue une stratégie clé pour générer les changements souhaitables (*outcomes*) et contribuer aux impacts. Le renforcement des capacités recouvre le renforcement du capital humain (individus) et du capital social (organisations, relations entre individus ou organisations à travers des réseaux formels ou informels). Les capacités à renforcer sont très diverses : les études de cas **ex post** en ont mis en évidence une grande variété – techniques, managériales, capacités à expérimenter, à apprendre, à interagir avec les autres – en fonction des innovations spécifiques en cours de développement. Prises ensemble, elles permettent aux acteurs concernés de développer une plus grande capacité à innover (Tableau 2).

**Tableau 2 : Types de capacités identifiées dans les études de cas ImpresS *ex post***

Capacités techniques	Capacités de gestion	Capacités à expérimenter et à apprendre	Capacités à interagir avec les autres	Capacités dont le renforcement conforte le pouvoir d'agir
Maîtriser une nouvelle technologie Maîtriser de nouveaux procédés	Savoir analyser sa situation et son environnement Savoir programmer ses activités Savoir suivre et évaluer ses activités et résultats Savoir mobiliser des ressources (financières et autres) Savoir gérer son exploitation et évaluer la performance des innovations au regard de leurs critères (diagnostic)	Savoir expérimenter, adapter Savoir formaliser des connaissances pour résoudre d'autres problèmes Savoir partager les connaissances et compétences avec ses pairs et autres acteurs	Savoir travailler ensemble pour concevoir et mettre en œuvre une innovation Savoir agir collectivement pour concevoir et mettre en œuvre une organisation et s'engager dans un processus politique Savoir interagir avec les autres acteurs du système d'innovation (État, entreprises, marchés, etc.)	Prendre confiance en soi Modifier sa perception d'un problème et des solutions Devenir proactif Augmenter le pouvoir de décision et la participation des femmes ou des groupes marginalisés dans les systèmes d'innovation

D'autres cadres existent recensant des capacités à développer afin de faciliter l'innovation. La Plateforme pour l'Agriculture Tropicale (TAP) de la FAO<sup>9</sup> a par exemple développé un cadre commun recensant les capacités centrales pour qu'un système d'innovation agricole fonctionne efficacement : capacités à manœuvrer au sein de la complexité, capacités à collaborer, capacités à refléter et apprendre, capacités à s'engager dans des processus stratégiques et politiques, et capacités globale à s'adapter et répondre afin de réaliser le potentiel de l'innovation (Plateforme pour l'agriculture tropicale, 2016).

9 <https://www.cabi.org/Uploads/CABI/about-us/4.8.5-other-business-policies-and-strategies/TAP%20synthesis%20french.pdf>

Cette catégorisation est arbitraire, et de nombreux autres cadres de définitions des connaissances, capacités, compétences peuvent être mobilisés pour formuler les changements de connaissances, compétences, motivation (Com-B<sup>10</sup> ; Mayne, 2017) ou encore le niveau d'*empowerment* ou l'aspect « transformatif et émancipatoire » de certaines activités ou processus participatifs (Fetterman, 2017).

Le point central est de ne pas réfléchir de manière linéaire aux changements de pratiques et de comportements, et aux changements de connaissances et compétences associées, mais de creuser ces changements pour mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre. De plus, dans de nombreuses interventions, ces changements intermédiaires sont nécessaires pour que les acteurs puissent participer à différents niveaux du processus de changement (par exemple à la conception des innovations, au développement des produits, à la mise en œuvre de certaines activités ou encore aux stratégies de changement d'échelle).

En complément et de manière itérative, en poursuivant la réflexion ImpresS *ex ante*, au moment de formuler les stratégies (**Chapitre 3.3**), il sera important de se poser de nouveau des questions sur les besoins en renforcement de capacités une fois les stratégies formulées, pour pouvoir préciser/enrichir les changements intermédiaires à atteindre pour favoriser la génération des changements finaux :

- Quels sont les besoins de renforcement des capacités des agriculteurs, des leaders paysans, des techniciens, des entreprises, etc. ?
- Quelles sont les méthodes les plus appropriées pour ce renforcement des capacités (formation en salle, échanges entre pairs, visite de terrain, essais chez les paysans, accès à des informations, etc.) ?
- Quels sont les moments les plus appropriés pour mener ces activités de renforcement des capacités ?
- Qui est légitime pour accompagner le processus de renforcement des capacités (chercheur, technicien, éducateur, agriculteurs ayant un savoir particulier, etc.) ? Quels sont les dispositifs de formation existants pour accompagner ce renforcement de capacités sur le moyen/long terme ?
- La recherche est-elle légitime pour concevoir et participer à ce renforcement des capacités ? Peut-elle (ou doit-elle) renforcer ses propres capacités pour agir ?

### 3.1.5 Un point de vigilance spécifique dans la formulation des outcomes : l'interaction avec les acteurs publics

Dans la réflexion sur les changements finaux et intermédiaires, il est nécessaire de s'intéresser plus particulièrement à un aspect apparu comme central dans le cadre des études de cas réalisées avec la méthode ImpresS *ex post* : les interactions avec les acteurs publics (Dabat *et al.*, 2018).

#### Pourquoi viser les interactions avec les acteurs publics ?

Quand l'objet d'une intervention de recherche pour le développement n'est pas directement lié aux acteurs publics, les chercheurs décident plus rarement de communiquer avec ceux-ci ou de les solliciter. Leur rôle est pourtant important tant le contexte institutionnel a une grande influence sur le processus d'innovation. Une des leçons tirées des études de cas ImpresS *ex post* est que les interactions avec les acteurs publics sont nécessaires pour développer l'innovation et générer des impacts, **indépendamment du fait que ceux-ci soient l'objet ou pas de l'intervention**.

Toute recherche s'inscrit et se déploie dans un contexte institutionnel, façonné par les politiques publiques passées et présentes, plus ou moins porteur et favorable à l'innovation. L'émergence de certaines priorités dans les agendas politiques, sur le long terme ou en réaction à une crise, peuvent orienter les choix et les modes d'intervention des chercheurs et la capacité de leurs recherches à avoir de l'impact.

Enfin, l'expérience de la mise en œuvre de la démarche ImpresS *ex ante* montre que lorsque l'on définit à la première étape les acteurs majeurs, influents et impactés et les changements souhaitables associés, il est extrêmement rare que les acteurs publics soient absents. Selon l'intervention formulée, un acteur public pourra être un acteur majeur, un acteur influent, et/ou un acteur impacté. Il semble donc important

10 Mayne définit le cadre Com-B pour formuler les logiques de changement de comportement (behaviour [B]) comme le « résultat de l'interaction entre trois conditions nécessaires : les capacités (C), les opportunités (O) et la motivation (M) ».

d'ouvrir la boîte noire que constituent souvent ces acteurs publics afin de mieux comprendre avec qui et selon quelles modalités les interactions avec ceux-ci devront avoir lieu pour favoriser la génération de changements et contribuer à certains impacts.

### **Comment repérer et renforcer les interactions avec les acteurs publics ?**

Lors de la cartographie des changements souhaitables, ceux reliés aux acteurs publics doivent clairement être identifiés (idéalement avec certains d'entre eux). On doit également préciser le moment auquel l'intervention d'un acteur public est attendue dans le processus de changement et le/les rôles qu'il serait conduit à jouer pour favoriser l'impact.

Pour cela, il apparaît utile i) de préciser davantage les **types d'acteurs publics** avec lesquels l'intervention conduira à interagir ; ii) de clarifier les **modalités concrètes de l'action publique** et les moments auxquels les acteurs publics sont susceptibles d'entrer en relation avec les autres acteurs de l'intervention et de faciliter (ou freiner) le processus menant à l'impact.

#### **i) Les types d'acteurs publics à considérer**

Les études de cas analysées dans le cadre de la méthode ImpresS *ex post* aident à repérer les différents types d'acteurs publics. On peut pour cela adopter une approche verticale en fonction de l'échelle de gouvernance considérée et distinguer :

- Les acteurs publics nationaux (État, ministères, services centraux, etc.) ;
- Les services déconcentrés de l'État (administration, préfecture / sous-préfecture, etc.) qui sont le relais des acteurs publics nationaux ;
- Les acteurs publics locaux des collectivités locales (acteurs indépendants administrativement et politiquement de l'État, même s'ils sont en grande partie financés par l'État, comme des régions ou des communes) ;
- Les organisations internationales et autres acteurs publics extérieurs au pays où se déroule l'intervention (bailleurs de fonds, coopération bilatérale ou multilatérale, etc.), qui mènent leurs propres stratégies politiques et influencent les politiques des gouvernements dans les pays en développement.

Mais on peut aussi utilement adopter une approche plus 'horizontale', souvent peu mobilisée dans l'élaboration des politiques publiques, visant à décroiser les secteurs d'activités et les logiques de découpages ministériels qui en découlent. Ainsi, une intervention visant par exemple le secteur des semences pourrait bénéficier utilement d'interactions au-delà du seul bureau spécialisé du ministère de l'Agriculture en charge pour y inclure des services appartenant à d'autres ministères tels que l'environnement (pour les aspects liés aux liens avec la biodiversité), la santé (pour les aspects liés à la nutrition), la culture (pour les aspects patrimoniaux de certaines espèces/varieties), ou encore l'emploi et le commerce.

#### **ii) Les modalités concrètes de l'action publique**

Les acteurs publics peuvent jouer un rôle clé en influençant directement l'orientation de la recherche, en orientant les financements et les subventions pour les acteurs qui innovent, en produisant des règles ou des normes ou en orientant les organisations en charge de la formation. Ils ont par ailleurs un rôle crucial dans les étapes de changement d'échelle. Finalement, les acteurs publics peuvent donc avoir un effet de levier sur l'innovation (création ou changement d'échelle) au cours des différentes phases du chemin d'impact :

- Au niveau des investissements pour la recherche (*inputs*) : financement public, orientations des programmes de recherche, mise en relation avec d'autres acteurs, etc. ;
- Au niveau de la production de la recherche (*outputs*) : contribution des acteurs publics à des recherches participatives multi-acteurs ; création d'un cadre propice à l'innovation ;
- Au niveau de la génération de changements souhaitables : mobilisation d'acteurs, mise en place de normes et de règles, création de structures de concertation ou de gestion et favorise leur fonctionnalité, financement d'opérations de communication, financement d'investissement, etc. ;
- Au niveau des impacts : incitations financières, création d'un environnement favorable à l'innovation, facilitation du changement d'échelle, etc.

La réceptivité des acteurs publics vis-à-vis des travaux des chercheurs sera d'autant plus forte qu'ils seront associés à l'intervention visée. La participation des acteurs publics aux processus d'innovation, et en particulier

leur collaboration à des recherches participatives multi-acteurs, renforcent leurs capacités à interagir avec les chercheurs et les autres acteurs du système d'innovation et à faciliter durablement l'impact des recherches.

Par ailleurs, les interactions peuvent aussi servir de leviers pour ouvrir des espaces publics (souvent absents) de discussions et concertations entre acteurs publics de différents secteurs (agriculture, environnement, santé, emploi, etc.) et d'autres acteurs de la société civile afin de mettre à jour les contradictions au sein des politiques publiques pouvant impacter négativement certaines interventions, ou encore construire des diagnostics partagés sur les interventions souhaitables et influencer en retour l'élaboration des politiques publiques.

La recherche impacte aussi les politiques publiques en rédigeant des plaidoyers, en participant à la construction ou à l'évaluation des politiques publiques. Cependant, les agendas politiques diffèrent des agendas scientifiques. Les chercheurs sont appelés à être flexibles pour interagir avec les acteurs publics, par exemple via des relations informelles, ou en participant à des coalitions visant à influencer certaines politiques publiques qui sont favorables à l'innovation.

### 3.2 Quels sont les obstacles et les opportunités à la génération des changements finaux et intermédiaires ?

Une fois les changements finaux et intermédiaires souhaitables identifiés, il est central de comprendre quels sont les obstacles prévisibles qui s'opposent à ces changements, ou les opportunités qui peuvent les favoriser. L'idée est de se demander pourquoi tel ou tel acteur ne met pas encore en œuvre ces pratiques, comportements et interactions, pourquoi il n'aurait pas les connaissances, compétences et motivations nécessaires, quels éléments du contexte empêchent d'atteindre ces changements, ou encore sur quelles opportunités existantes chez ces acteurs ou dans le contexte on pourrait s'appuyer pour favoriser la génération de ces changements ?

Ces questions augmentent la plausibilité des hypothèses sous-jacentes aux changements identifiés et aident à une meilleure **identification des leviers sur lesquels agir**. On retrouvera dans les obstacles certains problèmes listés dans l'arbre à problèmes, mais cette étape de formulation des obstacles sur la base des changements finaux et changements intermédiaires permet de mieux identifier, de manière systémique, l'ensemble des obstacles à ces changements.

#### 3.2.1 Obstacles et opportunités reliés aux acteurs

Des questions spécifiques peuvent aider à comprendre les obstacles et opportunités reliés aux acteurs pouvant limiter ou favoriser ces changements :

- Les acteurs identifiés **souhaitent-ils changer** et pour quelles raisons ? En quoi le changement est en ligne avec leurs **valeurs** ?
- Jusqu'à quel point les acteurs **ont-ils les capacités, le savoir, les ressources disponibles**, le pouvoir de faire les choses différemment ?
- Certains acteurs ayant des **intérêts** spécifiques peuvent-ils rendre le changement difficile ou impossible ?
- Certains acteurs ayant des **intérêts spécifiques** peuvent-ils accélérer/favoriser le changement ?
- Observe-t-on des **rapports de force** qui peuvent influencer positivement ou négativement sur les changements finaux au niveau de certains acteurs ?
- Pour quels obstacles les partenaires de l'intervention sont-ils **légitimes** d'intervenir ? Pour quels obstacles la recherche est-elle légitime d'intervenir ?

A ce stade, on pourra notamment remobiliser les éléments de la cartographie des acteurs [1.1] pour préciser les rôles et l'attitude des acteurs vis-à-vis des produits de l'intervention :

- Quel est précisément le rôle de chaque acteur dans la production des changements souhaitables ? Quelle est son influence probable ?
- Comment la production des changements finaux affecte-t-elle chaque acteur ?
- Quelle est la réaction prévisible de l'acteur à l'intervention (contribution / opposition) ?

Les réponses à ces questions peuvent être obtenues par type d'acteurs, notamment en distinguant les acteurs majeurs et les acteurs influents. Quand les réponses à ces questions ne sont pas disponibles pour le

collectif formulant l'intervention, une phase dédiée à ce diagnostic peut être envisagée lors du démarrage de l'intervention, afin de définir la meilleure stratégie à mettre en place pour engager les différents acteurs et favoriser l'appropriation des *outputs* ou modifier l'intervention et notamment ses produits.

Lors de la cartographie des changements souhaitables, il est important de tenir compte des acteurs influents. Un acteur influent opposé à la solution proposée par l'intervention peut constituer un risque pour le succès de cette dernière (par exemple, une entreprise produisant des intrants qui se sentirait menacée par l'introduction d'une nouvelle pratique agricole). Si c'est le cas, il faut réfléchir à une stratégie en réponse à ces acteurs, à des activités de communication et de sensibilisation pour les convaincre, etc. Ce n'est pas forcément la recherche qui doit mener ces activités, mais il est important de construire une stratégie ciblée sur ces risques.

### 3.2.2 Obstacles et opportunités reliés au contexte

Dans certains cas, c'est un élément de contexte qui pourra constituer un obstacle ou une opportunité.

- Les conditions du **milieu physique** (sols, climat) ne contraignent-elles pas la possibilité par exemple des éleveurs de changer leurs pratiques ?
- **L'environnement économique** soutient-il les changements de comportement et d'interaction des acteurs d'une filière (prix incitatifs, existence de marché, d'infrastructures, etc.) ?
- Y a-t-il un cadre **réglementaire ou législatif** qui encadre, limite ou favorise le changement de pratique par exemple des entreprises transformatrices ?
- La **culture et les valeurs** des acteurs du territoire ne définissent-elles pas des changements possibles ?
- Quelle expérience passée ou dispositif existant peut faciliter la génération des changements visés ?

À nouveau, l'intervention seule ne pourra pas forcément traiter tous les obstacles identifiés et tirer profit de toutes les opportunités : la réflexion devra se concentrer sur les obstacles et opportunités majeurs que l'intervention peut surmonter, en poursuivant le travail de délimitation du champ d'action (2.3.3). Pour les autres, l'intervention pourrait rechercher des liens avec d'autres projets ou interventions à même de les traiter. Surmonter certains obstacles peut aussi se situer au-delà de l'objectif ou des possibilités de l'intervention : dans ce cas, ces obstacles vont être considérés comme des risques potentiels, importants à discuter et mettre en évidence.

## 3.3 Quelles stratégies mettre en place pour surmonter les obstacles et saisir les opportunités ?

Une fois les obstacles et opportunités identifiés, le collectif pourra définir des stratégies pour les surmonter ou les saisir et déclencher les changements souhaitables. La stratégie, c'est l'art de combiner des ressources et actions pour atteindre son objectif. Ces stratégies sont d'autant plus plausibles qu'elles explicitent les hypothèses sur comment les changements sont générés, montrant donc les liens de causalité entre les différents éléments du chemin d'impact. On sort donc d'une vision où une solution « miracle » permet de lever un obstacle, en formulant des « **stratégies** » qui le permettent en tant qu'**ensemble d'actions coordonnées et systémiques**.

La question que l'on se pose dans la définition de stratégies est : **comment l'intervention peut-elle contribuer à l'appropriation de ses produits par les acteurs, en levant des obstacles ou des combinaisons complexes d'obstacles et/ou en tirant profit d'opportunités ?**

Plus spécifiquement on peut se demander par exemple :

- Comment agir sur la **motivation** des acteurs qui sont en opposition avec la potentielle intervention proposée ? Qui est légitime pour le faire et comment ?
- Si un obstacle identifié relève du contexte mais aussi d'un acteur, comment peut-on lui **faciliter l'accès** à des ressources (cognitives, financières, matérielles, humaines, économiques, légales, sociales, etc.) pour qu'il soit capable de mettre en œuvre ce changement ?
- Par rapport aux obstacles et opportunités identifiés pour générer les changements souhaitables, faut-il **proposer aux acteurs de nouvelles technologies ou améliorer les technologies existantes** ? Comment



les concevoir, les expérimenter ou les tester avec les acteurs pour favoriser leur appropriation ? Avec quelles autres stratégies (par exemple sur l'organisation, la gouvernance, les relations entre acteurs, ...) faut-il combiner la disponibilité de cette technologie ?

- Quel type de **formations** proposer pour renforcer les capacités, individuelles ou collectives, pour qui et dans quels formats ? Qui peut mettre en œuvre les formations de manière durable ? Ces institutions/individus ont-ils besoin de renforcement de capacités à leur tour, ou d'accès à des ressources pour cela ?
- La mise en place de nouveaux **mécanismes de concertation** entre deux acteurs permettra-t-elle de résoudre les conflits entre eux ? À quelles conditions ?

Une intervention ne pourra pas mettre en œuvre toutes les stratégies possibles, mais s'appuiera sur celles qui s'avèrent les plus plausibles et légitimes pour déclencher les changements souhaitables dans le contexte d'obstacles et opportunités identifiés. *In fine*, si les partenaires impliqués dans l'intervention n'ont pas les capacités, les moyens ou le mandat pour mettre en œuvre certaines stratégies, cette légitimité peut être remise en cause. Dans ce cas, un accompagnement ou une intégration avec d'autres projets, programmes ou acteurs légitimes pour cela pourrait se révéler une meilleure stratégie. L'encadré 6 présente un exemple de réflexion sur les changements souhaitables, les obstacles identifiés et les stratégies pour surmonter ces derniers.

Cartographier puis relier entre eux les changements finaux et intermédiaires, les obstacles et opportunités, et les stratégies pour dépasser les obstacles et saisir ces opportunités, c'est finalement réfléchir à la façon de **démontrer de manière convaincante** que les **produits de l'intervention généreront effectivement des changements chez les acteurs**, dans une perspective systémique et de prise en compte de la complexité.

#### Encadré 4 : Réfléchir les changements souhaitables, les obstacles qui s'y opposent et les stratégies pour surmonter ces derniers

Afin de pouvoir s'approprier une nouvelle machine agricole par exemple, les agriculteurs doivent connaître son fonctionnement et être capables de l'utiliser ou de l'adapter. Ils doivent pouvoir y accéder (coût acceptable, subvention, etc.), elle doit être facilement disponible (sur le marché ou par des actions publiques), elle ne doit pas provoquer de conflits entre les acteurs par rapport à sa distribution, etc. L'utilisation de la machine peut générer des tensions au sein de la famille en accroissant le travail de certains ou auprès de salariés qui peuvent être exclus d'une opportunité de travail. De plus, les agriculteurs peuvent être sceptiques par rapport à la nouvelle machine car elle change le mode d'organisation du travail et heurte leurs coutumes. Les fournisseurs de machines concurrentes pourraient avoir une attitude négative par rapport à ce nouvel équipement, etc.

Cette simple analyse de la situation amène à identifier des stratégies pour répondre à ces possibles dynamiques, par exemple :

- Une coordination entre la recherche et les services de vulgarisation sera peut-être nécessaire pour favoriser les interactions entre acteurs et l'adaptation de la machine en vue de son appropriation, ce qui signifie de nouveaux liens créés entre les acteurs, de nouvelles activités à prévoir pour l'intervention, etc.
- Pour la distribution de la nouvelle machine, il pourrait être nécessaire de développer de nouvelles stratégies commerciales, par exemple en incluant les fournisseurs de machines alternatives dans le jeu, en renforçant la capacité de négociation de certains acteurs, etc.
- Ces actions peuvent se situer en dehors des possibilités d'action de l'intervention (hors de la zone d'influence) et dans certains cas, il sera donc nécessaire de développer des alliances avec d'autres interventions. La démarche ImpresS *ex ante* vise à pousser l'équipe qui définit une intervention à réfléchir aux enjeux systémiques de changements qu'elle se propose de générer.

### 3.4 Quelles activités et produits découlent de ces stratégies ?

Jusqu'ici, nous avons détaillé les changements souhaitables (finaux et intermédiaires) et les acteurs qui en sont protagonistes, les obstacles et les opportunités pour générer ces changements et les stratégies que l'intervention peut mettre en place pour contribuer à lever les obstacles et générer les changements ciblés.

Les stratégies choisies représentent les **grands axes d'activités** que l'intervention mettra en place elle-même ou par des partenariats / coalitions à construire. C'est à ce stade que l'on décline ces stratégies en activités plus détaillées, et que l'on identifie les produits que l'intervention va générer à travers ces activités. Idéalement, suivre la réflexion proposée par la démarche ImpresS *ex ante* doit permettre de réviser les idées que les participants avaient au préalable, et permettre de formuler une vision partagée cohérente de l'intervention, qui part des impacts visés et changements souhaitables ciblés, et non pas des produits.

Détailler les activités de l'intervention revient à définir :

- Le **type d'activité** [analyse, expertise, formation, fourniture d'un service, etc.] ;
- La **méthode choisie** pour réaliser chaque type d'activité, et notamment le degré de participation des acteurs dans la mise en œuvre de la méthode [recherche en situation d'observation, recherche-action, recherche participative, etc.] ;
- Les **interactions entre acteurs** de l'intervention et hors intervention ;
- Un **chronogramme** précis qui montre les activités [diagramme de *Gantt* de l'intervention] ;
- L'**acteur responsable** de l'activité et les acteurs qui participent à l'activité.

Pour décliner une stratégie en activités, on cherche à identifier l'ensemble cohérent d'activités permettant de surmonter par exemple un obstacle, et de mettre en œuvre la stratégie choisie. On peut ensuite chercher à détailler ces activités en sous activités ou tâches, en précisant les périodes de mise en œuvre (début et fin), en repérant les interdépendances entre elles. On peut ensuite identifier les produits potentiels de chaque activité, puis dimensionner les moyens humains, financiers, matériels nécessaires pour mettre en œuvre ces activités. On peut ensuite repartir sur une logique ascendante dans la cartographie des changements souhaitables, en se demandant si ces activités sont suffisantes et nécessaires pour lever les obstacles et générer les *outcomes* identifiés, ainsi qu'identifier les liens existants vers d'autres *outcomes*, ou les activités manquantes pour relier ces « blocs » à d'autres *outcomes* dépendant de ces activités.

Des exemples de déclinaison de stratégies en activités et produits sont présentés dans le Tableau 3.

**Tableau 3 : Exemples simplifiés de la déclinaison de stratégies en activités et produits**

Stratégies	Activités	Produits ( <i>outputs</i> )
La fabrication locale d'alambics permet d'assurer une production artisanale par les paysans	Mise au point d'un prototype d'alambic Formation à la production et à l'usage de l'alambic	Alambic Artisans locaux formés Paysans formés
La certification foncière permet une gestion durable du bois qui sert à alimenter les alambics	Formation sur la gestion durable dans chaque site pour chaque acteur Formation de pépiniéristes pour reforester	Certificats fonciers délivrés Pépiniéristes formés
Des discussions approfondies avec la distillerie industrielle sur les approches vis-à-vis des producteurs permettent de créer un partenariat entre le privé et les paysans qui distillent	Rédaction d'un projet opérationnel pour intéresser le distillateur industriel	Projet opérationnel
Les diagnostics participatifs des filières permettent d'identifier les points de blocage	Atelier participatif et entretiens avec des acteurs clés pour un diagnostic de chaque filière sur chaque site	Publications sur la base des diagnostics Support de déroulé d'ateliers participatifs
Le renforcement des capacités de gestion des acteurs leur permet de mieux gérer les ressources de leur territoire	Actions de formation à la gestion dans chaque site pour chaque type d'acteurs en s'appuyant sur des méthodes participatives Création de comités locaux de gestion des ressources	Curriculum de formation Rapport de diagnostic des capacités à renforcer par type d'acteurs Comités locaux de gestion des ressources
Négociation de contrats d'exploitation durable des ressources	Discussions avec les acteurs publics et privés pour définir le contenu d'un contrat d'exploitation Sessions de travail avec les comités de gestion pour la négociation des contrats Discussion de contrats dans les assemblées de gouvernance locale	Contenu d'un contrat d'exploitation Contrats négociés et mis en œuvre

Lors de la définition des stratégies et activités, une nouvelle étape de négociation/délibération et d'explicitation entre acteurs est nécessaire : en effet, on peut avoir formulé une stratégie globale pour générer des changements, mais n'avoir pas une vision commune sur qui doit le faire, comment, à quel moment. Par exemple, si une de stratégies est « le renforcement de capacités des conseillers agricole pour accompagner des producteurs sur la gestion de leur exploitation agricole », nous devons réfléchir au format de



la formation (courte, longue, curricula, formation professionnelle, ...), qui va le faire, à quelle échelle et combien de personnes sont concernées etc. On réaffine progressivement le périmètre de l'intervention, ainsi que son dimensionnement.

Sur la question des rôles des acteurs, il peut être intéressant de mobiliser la matrice RACI pour aider à la caractérisation : R - Responsable - il réalise ; A - Accountable - il supervise et rend des comptes ; C - Consulted - il conseille ; I - Informed - il est informé. Cette matrice permet de savoir comment chaque participant intervient au cours de l'intervention, de préciser le périmètre des rôles et responsabilités de chacun.

A ce stade, nous avons plusieurs éléments du chemin d'impact : les changements souhaitables (*outcomes*), les produits (*outputs*) et les stratégies qui expliquent la logique causale sous-jacente à ces changements.

Nous pouvons aussi définir les ressources (*inputs*) qui permettent de mener une activité (ressources humaines et matérielles, répartition du budget entre les partenaires, informations, connaissances, etc.) et ainsi de générer des produits (*outputs*).

### 3.5 A quels impacts contribueront ces changements souhaitables ?

Une fois que la cartographie des changements souhaitables est stabilisée, il est important de revenir à la vision du futur formulée initialement, pour affiner les premières hypothèses d'impact par rapport aux changements finaux formulés. Cela pourra amener à reformuler cette vision du futur et la préciser.

Lors de la réflexion concernant les impacts auxquels pourraient contribuer les changements finaux, il ne faut pas se limiter aux impacts positifs ; il faudra également imaginer les potentiels impacts négatifs, directs ou collatéraux. Il sera utile de revenir sur des impacts identifiés lors de la réflexion sur les acteurs (**Paragraphe 2.4**), pour réfléchir par exemple à ceux qui seraient impactés indirectement par l'intervention sans y être impliqués. Ces impacts négatifs pourront représenter des risques pour l'intervention, qui pourrait alors identifier des stratégies additionnelles pour les minimiser voire les éviter.

La figure 11 propose différentes dimensions des effets ou impacts auxquels réfléchir dans la logique de l'intervention. En plus des effets intentionnels de l'intervention, d'autres effets désirables ou non peuvent être imaginés. Dans un but de plausibilité et de réalisme, il est essentiel, à ce stade, de ne pas multiplier les types et dimensions d'impact auxquels l'intervention contribue, mais de resserrer les impacts identifiés sur ce qui est le plus plausible à moyen et long terme et d'explicitier selon quels liens causaux ces impacts sont reliés aux changements finaux identifiés.



Figure 11 : Les différents types d'impacts

Pour réfléchir aux impacts, il est également possible de faire référence aux onze domaines d'impacts identifiés par le Cirad sur la base des 13 études de cas analysées dans le cadre de la démarche ImpresS *ex post*, et qui peuvent être mis en correspondance avec les objectifs du développement durable (Tableau 4).

**Tableau 4 : Les 11 domaines d'impacts identifiés dans le cadre de la démarche ImpresS *ex post***

Domaines d'impacts [11]	Dimensions d'impacts [4]	ODD concernés	
Culture et conditions de vie	Développement humain et sécurité alimentaire	Éliminer l'extrême pauvreté et la faim dans les milieux	ODD1
Sécurité alimentaire et qualité des produits		Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable	ODD2
Revenus des ménages et producteurs			
Environnement, ressources naturelles et biodiversité	Préservation de l'environnement	Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, les exploiter de façon durable, mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité	ODD15
Santé animale			
Opportunités économiques, chiffre d'affaires des entreprises et emploi	Activité économique	Établir des modes de consommation et de productions durables	ODD12
Production et productivité			
Qualité des services			
Institutions et actions publiques	Institutions et partenariats durables	Partenariats	ODD17
Accès à l'information et légitimité sur de nouveaux enjeux			
Capacité à innover			

### 3.6 Finaliser la cartographie des changements souhaitables : stabilisation de la première version, en délimitant de manière itérative la ligne d'ambition de l'intervention

A ce stade, les deux premières étapes de la démarche ont permis d'obtenir une cartographie des changements souhaitables (finaux et intermédiaires) en partant de la vision du futur, des changements souhaitables y contribuant, pour aboutir à l'identification des stratégies, activités et produits nécessaires à générer ces changements. Cette cartographie est obtenue grâce à une série de questionnements permettant de prendre en compte la complexité de la situation (voir Figure 12, page suivante).

Sur la base de cette première version de la cartographie des changements souhaitables, différentes boucles d'itération vont permettre de préciser l'ambition de l'intervention, réfléchir aux chemins d'impact globaux auxquels cette cartographie se rattache (et permettre d'identifier d'éventuels manques dans la logique), ainsi que réfléchir au mode d'intervention de la recherche dans l'action proposée.

En menant un processus de construction de l'intervention avec la démarche ImpresS *ex ante*, le collectif va délibérer/négocier la définition des contours et du périmètre de cette intervention. La durée des interventions est souvent limitée à quelques années, il est donc important que les partenaires définissent de manière claire leur niveau d'ambition par rapport à la réflexion sur les zones de contrôle, influence et intérêt de l'intervention (**Paragraphe 3.1.2**) :

- Quels changements de pratiques, de comportement et d'interactions sont **plausibles et réalisables** pendant le temps de l'intervention (en restant ambitieux) ?
- Quelle **ligne d'ambition** définit-on pour cette intervention ?

De fait, certains changements souhaitables identifiés initialement vont peut-être, après discussion dans le groupe, devenir des impacts, car hors de portée ou d'influence de l'intervention dans cette durée, avec ce partenariat, avec ces ressources, dans ce contexte, etc.

La ligne d'ambition ne correspond pas forcément à la « zone d'influence » du consortium ou de l'ensemble des partenaires au départ de l'intervention : en effet, l'ambition de l'intervention peut être d'augmenter leur influence au-delà du niveau actuel, en développant le rôle, les compétences ou le pouvoir de certains acteurs,

pour qu'à la fin de l'intervention, ils soient en mesure d'influencer certaines sphères qu'ils n'influençaient pas directement au départ, ou en créant des collaborations stratégiques avec des acteurs qui ont cette influence. **La ligne d'ambition de l'intervention correspond donc à ce qu'on pense pouvoir faire évoluer d'ici la fin de la durée des actions, et pas seulement à la zone d'influence initiale des partenaires de l'intervention.**

Cela amène également le collectif de partenaires à réfléchir au rôle d'autres institutions ou interventions, pour favoriser la génération de certains changements hors de portée de l'intervention ciblée (changements finaux « externes » à cette ambition de l'intervention). Ces changements extérieurs peuvent être identifiés et mentionnés pour expliquer les liens de causalités nécessaires avec des interventions ou organisations que l'intervention ne pourra pas influencer directement, mais qui peuvent être nécessaire pour rendre la contribution à l'impact la plus plausible possible, durant le temps de l'intervention ou par la suite.

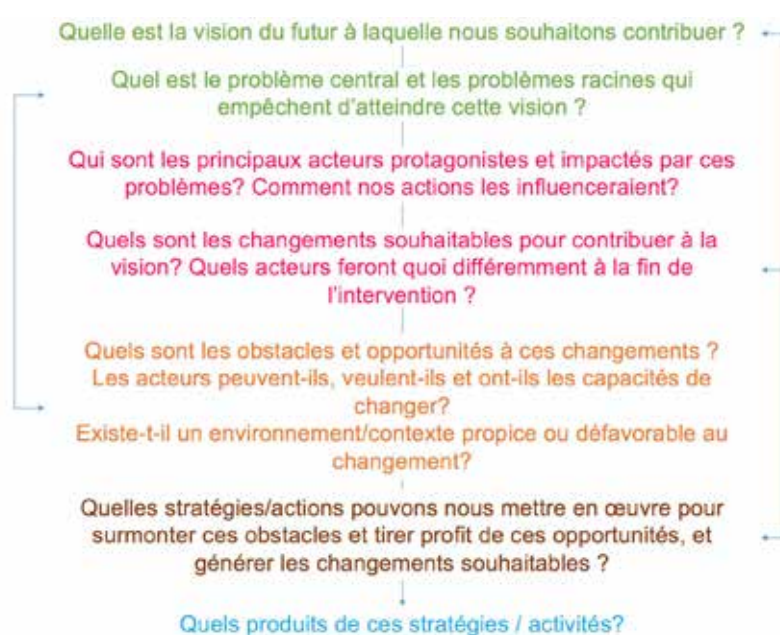
On peut notamment évoquer à ce stade la définition de stratégies qui visent le **changement d'échelle** ou *scaling*, facilitant le passage de changements de pratiques, de comportements et d'interactions sous influence du projet sur des acteurs et populations « cibles » à des populations plus larges (*scaling out* : au même niveau) ou à des acteurs à d'autres niveaux (*scaling up/down*) non ciblés directement par l'intervention, pour en augmenter l'impact. Les liens entre les acteurs majeurs et les acteurs impactés d'une part et entre les acteurs influents et les acteurs impactés d'autre part sont particulièrement importants à prendre en compte pour réfléchir sur les changements d'échelle verticaux (*scaling up*) et horizontaux (*scaling out*).

Les contours de l'intervention, de son ambition, de son périmètre, peuvent évoluer au cours de cette phase, permettant de réaliser des choix stratégiques sur ce qui sera finalement ciblé par l'intervention, dont l'intervention sera « responsable » à la fin de sa durée.

La figure 13 présente l'exemple de cartographie des changements souhaitables du projet CerealSecure, précisant sa ligne d'ambition et les changements souhaitables (*outcomes* externes définis de manière complémentaire de ceux de l'intervention).

Une fois l'ensemble de ces étapes réalisées, ainsi que la ligne d'ambition définie, **la cartographie des changements souhaitables peut être transformée en chemin d'impact**. Cette cartographie n'est pas définitive : elle est plutôt un objet intermédiaire, qui va évoluer au cours de la formulation de l'intervention, mais qui pourra servir de base pour en présenter la logique et identifier les hypothèses nécessitant encore d'être explicitées ou détaillées.

Enfin, ce graphe d'*outcomes* pourra servir de base à la conception du système de suivi-évaluation de l'intervention, en étant mobilisé et révisé régulièrement, pour tester la plausibilité des hypothèses formulées au cours du temps.



**Figure 12 : Questions successives permettant de formuler une intervention sur la base de la vision du futur**



**Figure 13 : Cartographie des changements souhaitables du projet CerealSecure**

## Pour aller plus loin #2 : Quel est le mode d'intervention principal de la recherche ?

Une fois le graphe d'*outcome* stabilisé, on peut alors porter un regard réflexif sur le mode opératoire proposé pour la recherche dans l'intervention. La façon dont la recherche interagit avec les autres acteurs de l'innovation est un des éléments qui configure le chemin d'impact. Trois éléments interviennent : (i) le poids des connaissances scientifiques dans le processus d'innovation et le niveau d'implication que la recherche exerce sur les produits qui en sont issus, (ii) le rôle que la recherche se voit jouer pour piloter le chemin d'impact et (iii) le poids des autres acteurs dans le processus d'innovation et d'orientation vers les impacts. En fonction de ces éléments, et selon son mode d'intervention, la posture

de la recherche et son implication sur la production des produits, les changements souhaitables et de l'ensemble du processus varieront (Devaux-Spatarakis *et al.*, 2016).

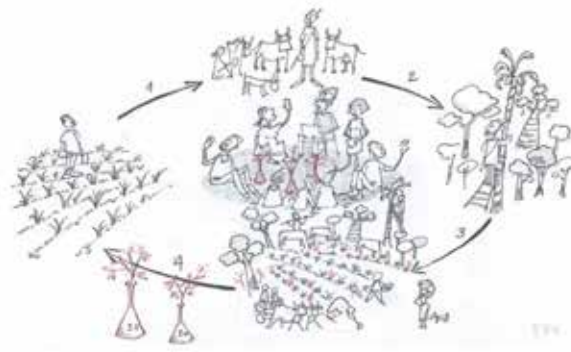
Les recherches menées au Cirad peuvent s'inscrire dans quatre « archétypes » qui ont été décrits lors de l'analyse de 13 études de cas dans le cadre de la démarche ImpresS *ex post* (Figure 14) :

- Transfert participatif de connaissances et de technologies ;
- Co-construction des innovations ;
- Accompagnement du processus d'innovation ;
- Innovation ouverte.

### Transfert participatif de connaissances et de technologies



### Co-construction des innovations



### Accompagnement du processus d'innovation



### Innovation ouverte



Figure 14 : Archétypes des modes d'intervention de la recherche au Cirad (Dessins : Éric Vall)

Revenir sur le(s) mode(s) d'intervention de la recherche à ce stade peut aider à mieux formuler la manière dont l'intervention, et particulièrement la recherche dans l'intervention, va participer à la construction des produits, par quels processus elle va s'efforcer d'atteindre les changements souhaitables identifiés, et comment ces derniers vont contribuer aux impacts. Cela peut aussi aider à expliciter comment la recherche va parvenir à atteindre ses objectifs alors que, dans certains cas, elle n'a pas le contrôle du chemin d'impact, et comment elle se positionne par rapport à d'autres types d'acteurs intervenant dans la mise en œuvre de l'intervention (des acteurs de développement, des acteurs du système de formation/renforcement de capacités, des acteurs publics) qui pourront être plus légitimes que les chercheurs pour atteindre ou faciliter l'atteinte de certains changements finaux ciblés dans l'intervention.



## Chapitre 4. Consolider le chemin d'impact

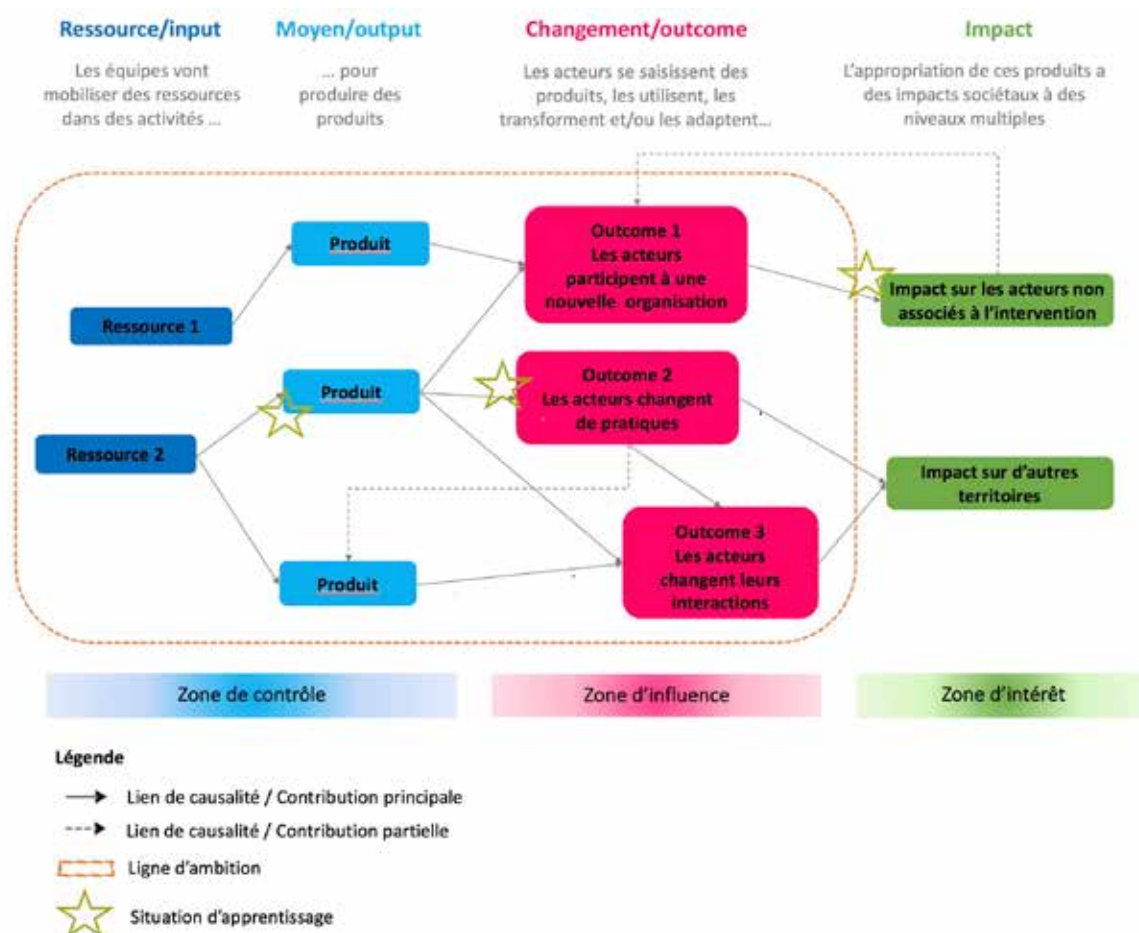


### 4.1 Dessiner le chemin d'impact

À cette étape, tous les éléments pour consolider et visualiser le chemin d'impact de l'intervention sont disponibles : les impacts, les changements souhaitables (*outcomes*), les produits (*outputs*), et les ressources (*inputs*). Il faut retourner au récit de l'intervention (étape 1), à la cartographie des changements souhaitables (étape 2), et à l'identification des obstacles/opportunités et stratégies pour relier les cases du chemin d'impact. Ces liens représentent les relations de causalité entre produits, *outcomes* et impacts : dans la visualisation du chemin d'impact, des flèches représenteront ces stratégies et l'hypothèse de causalité sous-jacente, au préalable discutées et explicitées.

Le chemin d'impact est cohérent et robuste car il n'a pas été créé de manière linéaire, sa construction évite les hypothèses « miracles », et il est issu d'une analyse systémique des problèmes, des acteurs liés à ces problèmes, ainsi que d'une formulation systématique des changements souhaitables (finaux et intermédiaires), des obstacles et opportunités à ces changements et des stratégies pour y arriver. Ce chemin d'impact repose donc sur un travail d'explicitation collective de l'ensemble de ces liens de causalité et de leur plausibilité.





**Figure 15 : Visualisation schématique du chemin d'impact avec mise en évidence des situations d'apprentissage**

L'importance du processus est de faciliter l'identification des changements de manière collective, et négocier/délibérer sur ces changements finaux et les hypothèses de changement. Dans la réalité, cette relation est souvent plus complexe, et peut varier d'une intervention à l'autre, mais aussi en fonction du positionnement du groupe qui formule ces liens de causalité (la formulation de ces différents éléments et leur enchaînement pourra être différent pour l'intervention elle-même et pour les acteurs « cible » de cette intervention)<sup>11</sup>.

Par ailleurs, la distinction entre produits, changements finaux et impacts n'est pas forcément tranchée : il s'agit en partie d'une convention de vocabulaire couramment utilisée dans le monde de l'évaluation et que la démarche ImpresS *ex ante* a retenue, mais tous les évaluateurs n'utilisent pas la définition de changements finaux que nous avons choisie (voir étape 4, traduction en différents produits).

## 4.2 Identifier les facteurs contextuels qui peuvent influencer l'intervention

Le contexte de l'intervention est une dimension importante à prendre en compte, pour apprécier son influence potentielle sur la mise en œuvre de l'intervention, mais également à l'inverse et l'influence que l'intervention peut avoir sur ce contexte. Il faut réfléchir, de manière itérative, aux facteurs de contexte connus ou attendus qui pourraient favoriser / empêcher les changements souhaités et constituent ce qu'il est convenu d'appeler l'*enabling environment* (Douthwaite *et al.*, 2017). Les acteurs ont souvent des idées sur la façon dont leur contexte peut changer dans les années à venir, compte-tenu des tendances

<sup>11</sup> Mayne définit le cadre Com-B pour formuler les logiques de changement de comportement (behaviour [B]) comme le « résultat de l'interaction entre trois conditions nécessaires : les capacités [C], les opportunités [O] et la motivation [M] ».

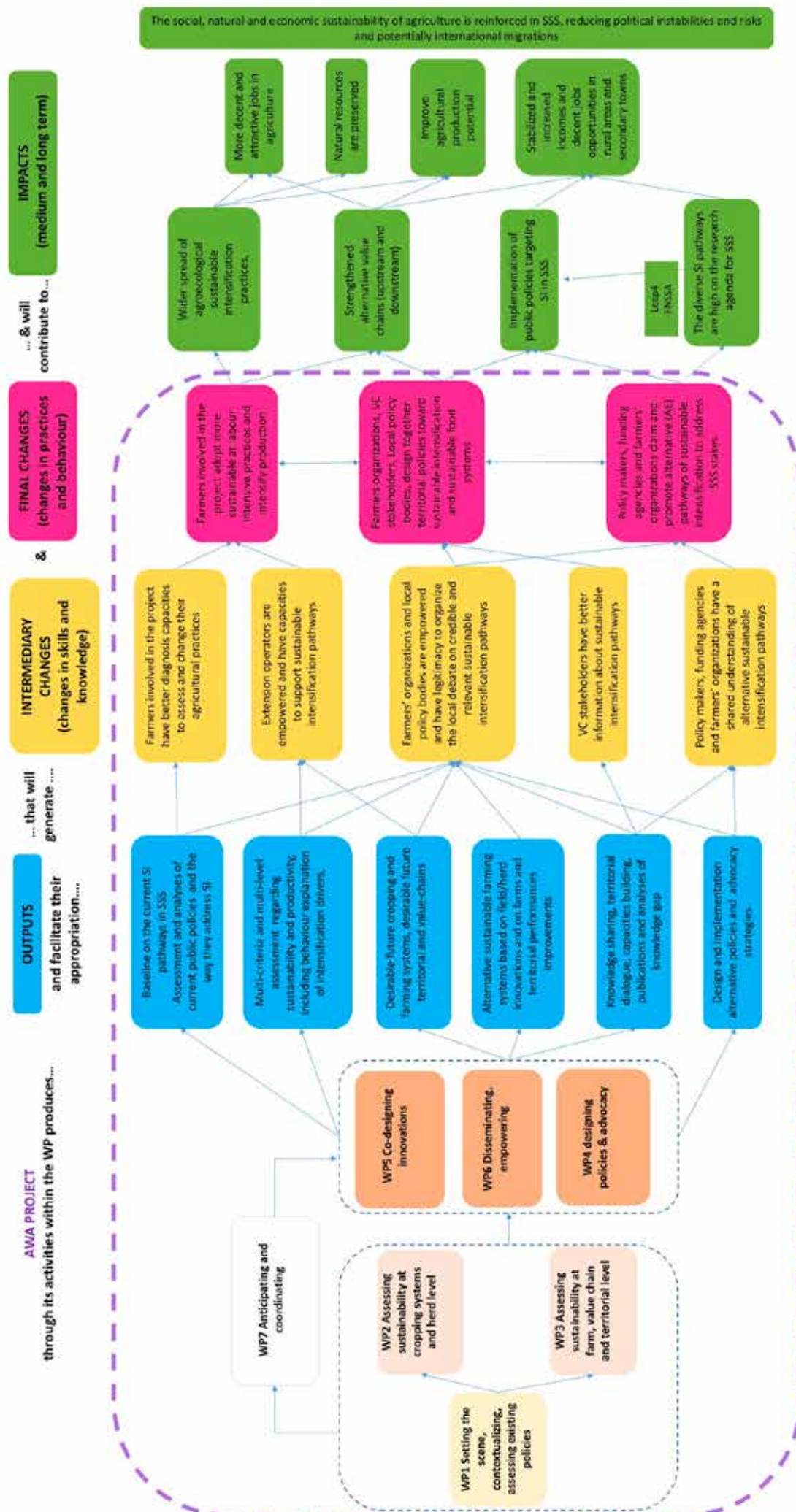


Figure 16 : Exemple de chemin d'impact du projet AWA

de l'économie, des nouvelles lois, etc., mais il peut aussi exister des études prospectives, des plans stratégiques nationaux qui projettent les priorités de l'action publique à 5 ans, à 10 ans, etc. Il est nécessaire de prendre en compte l'existence de tels documents ou études. L'intervention peut d'ailleurs contribuer à modifier ces facteurs ou se contenter de les considérer comme des risques ou des opportunités.

De manière itérative, il s'agit de reprendre la réflexion sur le contexte entamée lors des obstacles et opportunités pour les changements (**Chapitre 3.2.2**) mais de manière plus générale par rapport aux facteurs de contexte qui peuvent influencer l'intervention.

Ces facteurs peuvent être **externes** à l'intervention, comme les facteurs institutionnels, politiques environnementaux, économiques, technologiques, sociaux, culturels. Ils peuvent aussi être **internes** : la composition du partenariat de l'intervention, le niveau de collaboration entre les acteurs, les acteurs leaders, l'accès à des financements additionnels, etc.

Par exemple, si le chemin envisagé pour augmenter durablement l'approvisionnement alimentaire de zones rurales passe par la mise en œuvre des pratiques agro-écologiques et la réorganisation d'une filière, les facteurs favorables peuvent inclure l'accès et la disponibilité de moyens de communication, l'existence d'une loi en faveur de l'agroécologie, les pratiques et espaces de concertation, et la disponibilité de financements internationaux. Inversement, les facteurs susceptibles de gêner le changement souhaitable peuvent inclure des politiques de subvention aux intrants chimiques, des politiques foncières ne favorisant pas la stabilité de l'accès à la terre, ou la promotion continue par de grandes entreprises de technologies non compatibles avec celles proposées, etc.

Autre exemple, si un chemin d'impact qui repose sur des concertations et prises de décision participatives pour gérer les ressources naturelles est proposé : les facteurs favorables dans ce contexte incluraient les politiques favorisant la décentralisation, ou instituant et rendant obligatoires certains types de consultations des acteurs de la société civile, alors que des facteurs défavorables seraient des règles et routines centralisées et verticales de prise de décision publique, ou l'absence de financement accordé aux collectivités, des modes paternalistes de prise de décision, etc.

L'identification de ces facteurs permet de remettre le chemin d'impact formulé en cohérence encore plus forte avec son contexte spécifique (lien avec les indicateurs de cohérence interne et externe des interventions définis par le CAD de l'OCDE). Ce travail peut également amener à identifier de nouvelles questions de recherche (**Chapitre 5.4**), sur certaines hypothèses formulées et leur plausibilité, ou encore sur les effets de certains facteurs sur des changements finaux et/ou impacts identifiés.

### Pour aller plus loin #3 :

#### A quels chemins d'impact globaux rattacher la cartographie de changements finaux produite ?

Une fois le graphe d'*outcome* finalisé, il peut être intéressant de positionner l'intervention au regard de trois chemins d'impact globaux présentés dans la littérature sur l'innovation. Douthwaite *et al.* (2017) proposent un modèle dans lequel la recherche agricole pour le développement contribue aux impacts sociétaux et environnementaux selon trois chemins d'impact interconnectés (Figure 6) :

1. L'impact via l'adoption des technologies par les acteurs – le **chemin du développement et d'adoption technologique**. Le chemin du développement et d'adoption technologique est familier à la plupart des chercheurs (Douthwaite *et al.*, 2017) et renvoie au modèle de transfert linéaire de technologies. C'est une simplification de la réalité du développement technologique dans des trajectoires d'innovation existantes, comme la sélection variétale pour la résistance aux maladies, ou la mécanisation de l'agriculture ;
2. L'impact par le renforcement de la capacité à innover au sein des systèmes d'innovation agricoles, ou

via l'initiative locale ou la conquête sociale – le **chemin de développement endogène** : des processus de recherche collaborative et participative construisent la capacité à innover des acteurs ruraux et des organisations d'accompagnement des acteurs ruraux. Ce chemin se base sur la nécessité d'améliorer la capacité à innover et les interactions des acteurs qui contribuent à des objectifs de développement communs. Les approches participatives et collaboratives sont essentielles et identifient des défis communs en construisant un capital social cognitif structurel dans le processus, favorisant un développement endogène ;

3. L'impact à travers l'influence de la sphère politique – le **chemin de l'influence politique** : la recherche génère des idées, établit des faits avec l'intention d'influencer la décision politique. Le changement politique aide la construction d'un environnement favorable pour l'innovation rurale.



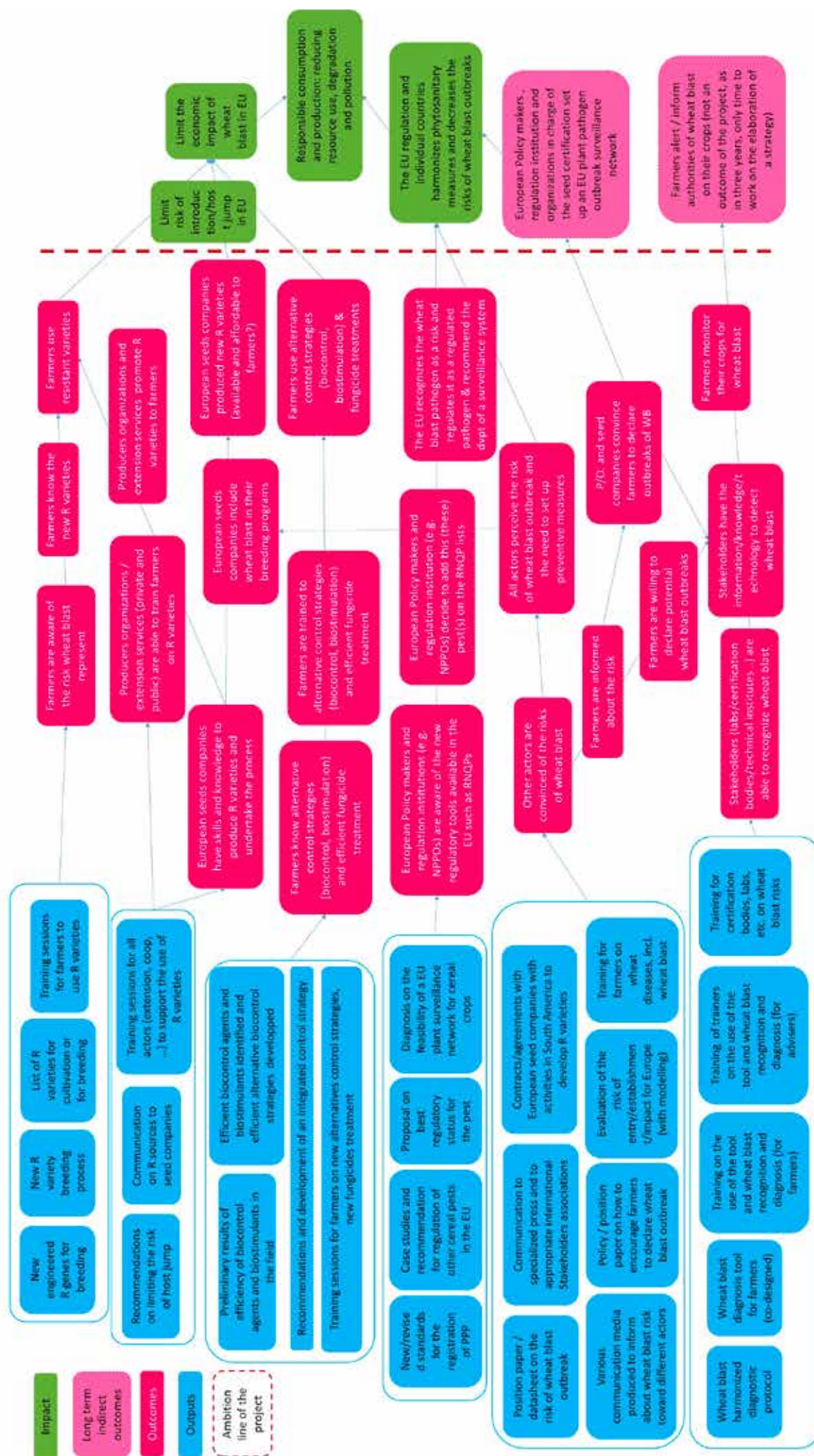
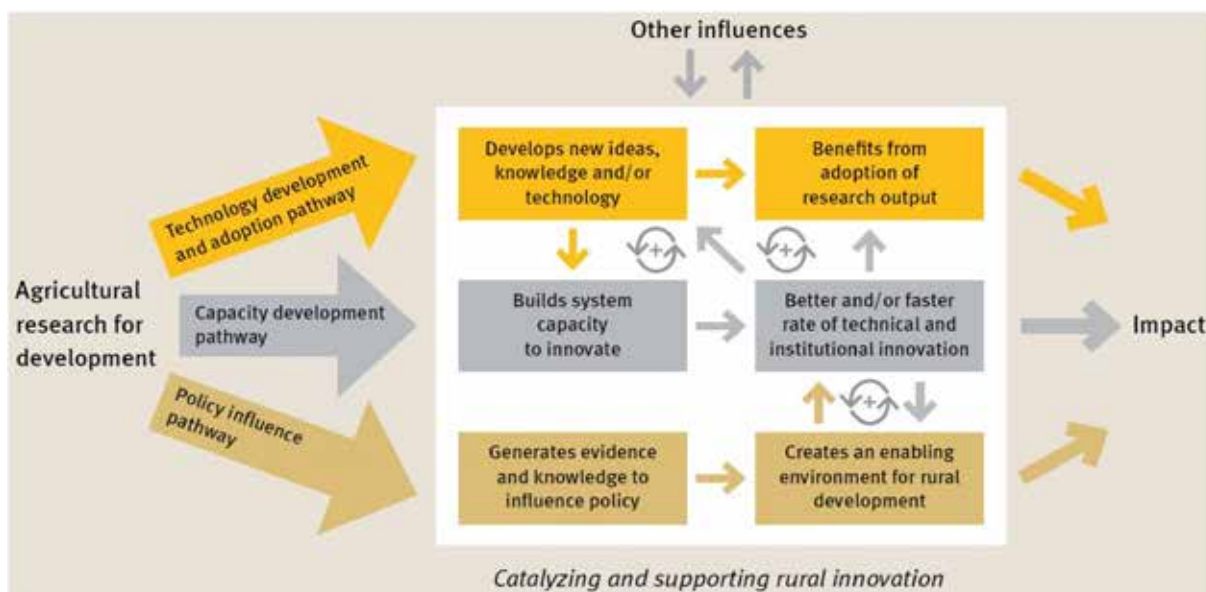


Figure 17 : Chemin d'impact du projet CerealSecure correspondant à la cartographie des changements souhaitables de la Figure 13



**Figure 18 : Trois chemins d'impact globaux interconnectés qui montrent la contribution de la recherche à l'impact** (Douthwaite *et al.*, 2017 ; p. 5)

Selon Douthwaite *et al.* (2017), toute intervention de recherche agronomique pour le développement aurait un impact résultant d'une combinaison de ces trois chemins. De fait, des interactions et des boucles de rétroaction positives entre ces chemins constituent souvent les éléments déclencheurs pour générer des changements finaux (*outcomes*). Par exemple, une action de recherche sur des dimensions techniques impliquerait aussi de renforcer les capacités à innover des acteurs pour favoriser l'appropriation de la technologie prévue, ou leur organisation et capacité d'interaction, et ensuite exigerait des interactions avec la sphère politique pour le changement d'échelle.

Dans le cadre de la formulation d'une intervention, les trois chemins d'impact peuvent être interconnectés dans le temps, et la recherche peut contribuer à l'impact selon différents chemins à différents moments. Identifier comment l'intervention se positionne par rapport aux trois types de chemins possibles, une fois une première version du graphe d'*outcomes* stabilisé, peut aider à préciser et enrichir ce graphe sur des dimensions sous évaluées / sous explorées pour en améliorer la cohérence, ou encore expliquer directement et simplement sur quel type de chemin l'intervention est positionnée [adoption technologique, développement endogène par renforcement des capacités ou influence politique].



## Chapitre 5. Décliner le chemin d'impact construit en différents produits

### 5.1 Enjeux de traduction de la vision partagée et du chemin d'impact créés

Une fois la logique de l'intervention construite de manière schématique à travers la cartographie d'*outcomes* et le chemin d'impact, représentant une vision partagée de l'intervention, ses contours, et son ambition, il faut ensuite les « traduire » dans **différents produits**, en fonction des objectifs recherchés et des publics ciblés [voir figure 19 ci-dessous] :

- Un **récit de l'intervention** : passer d'une représentation schématique à un narratif convaincant ;
- Le plan d'action de l'**intervention** : dans différents outils de formalisation de projet si l'intervention est un projet – cadre logique, concept note ; ou en stratégie pour une programmation d'activités [par ex. d'un dispositif en partenariat] ; en feuille de route [par ex. pour une filière] ;
- Un **système de suivi-évaluation « orienté changement »** pour l'intervention ;
- Des **nouvelles questions de recherche**.

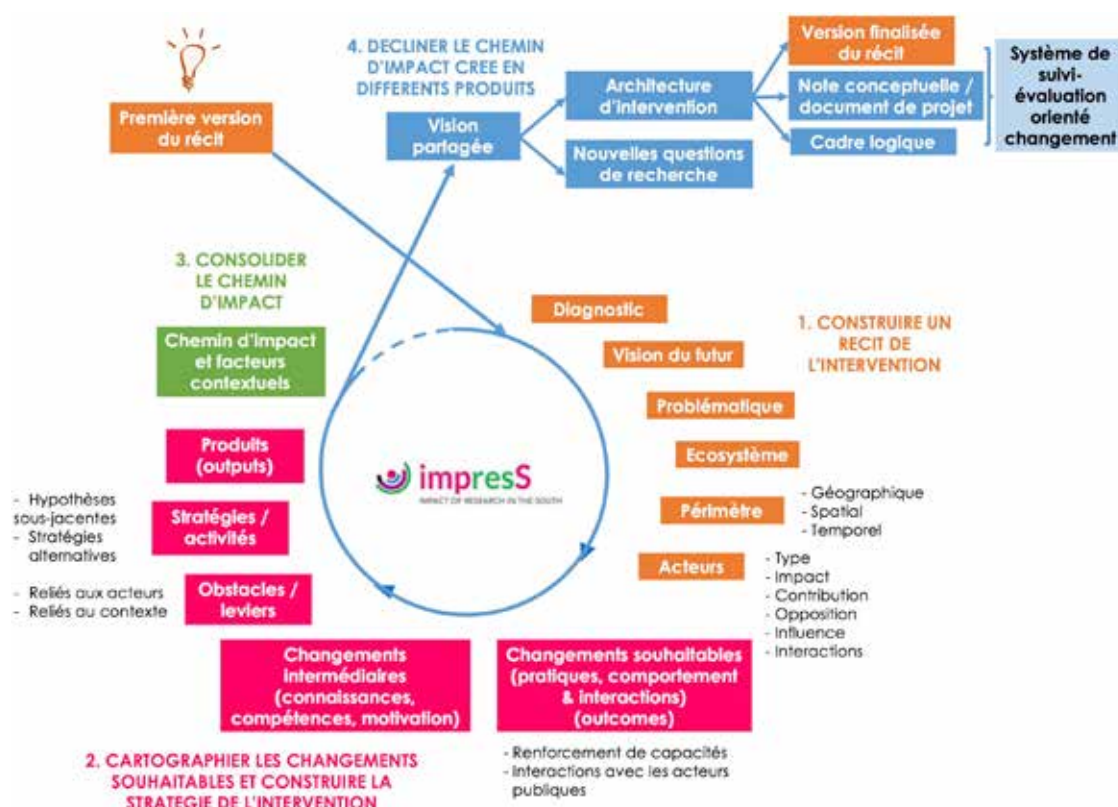


Figure 19 : D'une première idée d'intervention à différents produits pour répondre à différents objectifs



Pour ces différents objectifs, le langage et le format ne seront pas les mêmes : d'un *policy brief* court présentant un récit percutant de cette vision partagée de la logique d'intervention à destination de décideurs politique, à une note conceptuelle de formalisation d'un projet pour un bailleur spécifique, à un cadre logique, etc., cela demandera des adaptations.

Il faudra décrypter et/ou connaître les attentes du public ciblé, son langage ou sa sémantique, et traduire la logique créée à travers ImpresS *ex ante* dans ce langage et ces outils spécifiques. Ce travail de « traduction » peut aussi ne plus mettre en avant certains concepts et définitions utilisés pendant la mobilisation de la démarche, comme les changements souhaitables, les notions d'obstacles, stratégies, etc.

*In fine*, le résultat central de la démarche est le **processus de construction participatif, de confrontation de différentes perspectives, et dans lequel le centre de la réflexion porte sur le rôle de différents acteurs et les changements auxquels l'intervention veut contribuer, en explicitant la logique qui mènerait à ces changements, pour qui, pourquoi et dans quelles conditions ?**

## 5.2 Décliner le chemin d'impact en architecture d'intervention

### 5.2.1 Le récit de l'intervention

Le récit expose la théorie du changement visualisée par le chemin d'impact de l'intervention, en explicitant les liens de causalité et le rôle de facteurs contextuels. Si la construction du récit doit rester rigoureuse, charpentée par les principaux *outcomes* (voir exemples plus bas) et décrivant obstacles et stratégies, la rédaction doit être soignée et dépasser le texte scolaire : c'est un exercice rhétorique de conviction, court (2 pages maximum), explicite, percutant, plausible, et qui idéalement génère l'adhésion du lecteur. Pour éviter de tomber dans le travers de la promesse, il est utile de resituer l'intervention dans le temps long et notamment par rapport aux interventions passées.

Ce récit a vocation à faciliter la communication avec différentes audiences, chacune ayant ses attentes propres : il s'agit donc de pouvoir, sans en trahir le fond, moduler le récit pour être en position de dialogue avec ces différents publics :

- Les **partenaires de l'intervention** (ceux qui n'auraient pas participé à la construction du chemin d'impact) sont les premiers concernés par le récit, il faut donc s'assurer que celui-ci saura les convaincre de la pertinence et de la plausibilité de l'intervention proposée et du chemin d'impact imaginé, et parviendra à les motiver à participer activement ;
- La **communauté scientifique**, dont les chercheurs, forme une autre audience que le récit doit savoir convaincre : il est important dans ce cas de mettre en avant les étapes initiales du chemin d'impact, et les hypothèses du chemin d'impact qui sont celles dans lesquelles la recherche a souvent un rôle fondamental, dont la genèse des produits. Ces hypothèses peuvent aussi faire l'objet de nouvelles questions de recherche (**Chapitre 5.4**) ;
- Si l'intervention est un projet, les **bailleurs de fonds / financeurs** sont bien entendu l'une des audiences que le récit doit savoir convaincre : dans la mesure du possible le récit produit devra résonner avec leurs propres préoccupations, attentes, priorités et visions de l'impact, et leurs propres cadres opérationnels (par exemple de nombreux bailleurs attendent la présentation d'un cadre logique que la démarche ImpresS *ex ante* peut très bien contribuer à développer – **Chapitre 5.2.3**). Cela doit être fait sans masquer la complexité des interventions proposées, la nécessité de flexibilité de la programmation au cours du temps pour s'adapter aux aléas, ni passer sous silence le pas de temps pertinent pour obtenir l'impact souhaité. Le récit peut aussi être modulé en fonction du fait que certains bailleurs ne se contentent pas de financer des interventions, mais en sont aussi des partenaires dont le rôle doit donc être rendu visible à leur intention.

Il n'est pas toujours aisé de traduire une représentation schématique en récit percutant, surtout quand l'intervention formulée est complexe, et est formulée à plusieurs voix. L'objectif est ici d'utiliser la base logique construite collectivement pour en obtenir un texte cohérent. Les figures et encadrés ci-après présentent deux exemples : un narratif du projet BioStar, et un travail réalisé entre les dP Santé du Cirad pour identifier leurs actions convergentes potentielles. Dans les deux cas, on illustre le passage d'une partie ou de la totalité de la cartographie des changements souhaitables en narratif.

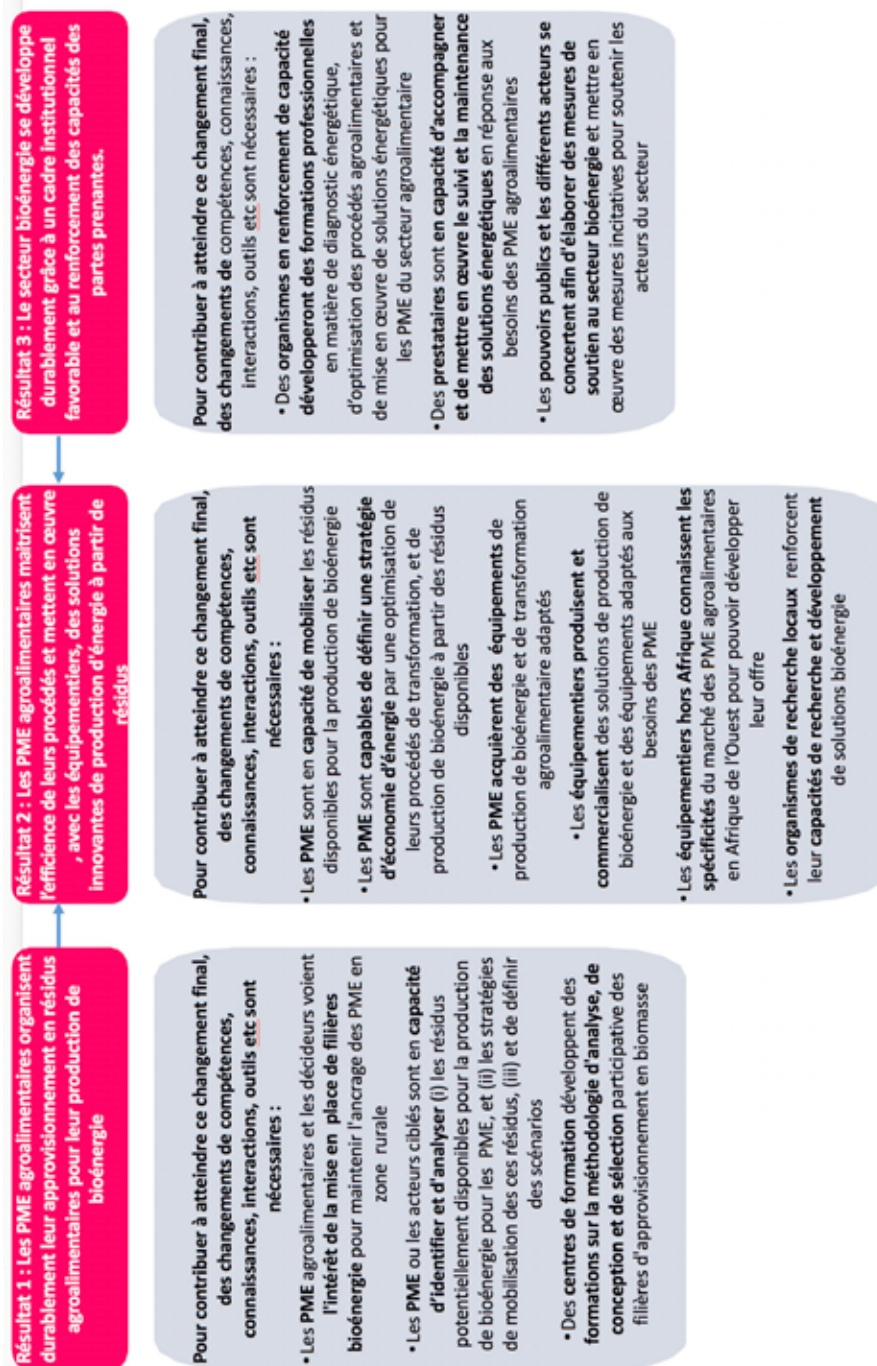


Figure 20 : Principaux changements souhaitables du projet Biostar et stratégies associées

### Encadré 5 : Narratif du projet Biostar BIOSTAR

Dans le projet, la problématique centrale porte sur la transformation des petites et moyennes entreprises agroalimentaires (PME AA) du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest, qui sont souvent inefficaces du point de vue énergétique, ce qui peut avoir des incidences sur la qualité de leurs produits voire même générer d'importantes pertes. Un des changements souhaitables finaux du projet est donc que les PME AA maîtrisent l'efficacité de leurs procédés et mettent en œuvre des solutions innovantes de production d'énergie à partir de résidus. Des obstacles existent aujourd'hui à ce changement : les PME AA manquent de compétences et d'information sur les systèmes de production d'énergie susceptibles de répondre à leurs besoins ; peu de professionnels sont aujourd'hui en capacité (i) d'identifier les besoins énergétiques spécifiques des PME agroalimentaires, (ii) de proposer des solutions techniques adaptées aux besoins énergétiques et aux procédés agroalimentaires de ces PME AA et (iii) d'installer et d'assurer la maintenance des équipements de production d'énergie. La stratégie globale du projet est donc de proposer une approche spécifique, incluant tous les professionnels du secteur « énergies renouvelables », depuis les fournisseurs d'équipements de

bioénergie jusqu'aux experts en maintenance. L'intervention permettra donc d'optimiser les procédés des PME AA en termes de consommation d'énergie, de bilan matière et de qualité de produit. L'installation d'un équipement de bioénergie va leur permettre d'assurer leur autonomie énergétique tout en valorisant leurs résidus. Elles vont bénéficier de formation au pilotage et à la maintenance de l'installation. Les autres PME agroalimentaires intéressées, dans les filières sélectionnées, bénéficieront également de l'intervention à travers des actions d'information et de formation organisées avec le soutien de leurs organisations professionnelles et/ou interprofessionnelles. D'autre acteurs comme les équipementiers bioénergie sélectionnés pour fournir et adapter les prototypes à installer dans les PME AA bénéficieront (i) d'un accompagnement des centres de recherche pour adapter leurs équipements aux besoins des PME AA, (ii) de retours d'expérience sur le fonctionnement dans les sites expérimentaux des équipements adaptés, (iii) d'un réseau (secteur bioénergie) de partenaires pour la diffusion, l'installation et la maintenance de leurs équipements. La mise en place d'un secteur bioénergie leur permettra d'accéder à ces propositions techniques à moyen terme.



**Figure 21 : Segment de la cartographie de changement souhaitables (graphe d'outcomes) des quatre dP du Cirad orientés vers la santé**

Cette partie de la cartographie a été traduite dans le récit suivant (voir Encadré 6) par les équipes associées à sa formulation (couleurs correspondantes).

### 5.2.2 Décliner la vision partagée et le chemin d'impact dans une architecture d'intervention proprement dite

A partir de la logique d'intervention issue de la cartographie de changements souhaitables et du chemin d'impact, le collectif porteur de l'intervention va construire une **architecture d'intervention cohérente** (composantes, axes, piliers, work-packages, ...). Plusieurs architectures différentes peuvent être proposées :

- Une organisation **classique**, fondée sur les thèmes ou les disciplines (composante recherche en laboratoire, composante formation, composante communication et dissémination, etc.) ;
- Une organisation plus **systémique**, fondée sur la logique de l'intervention, par exemple par blocs de changements finaux. Cela permet notamment de sortir des silos disciplinaires et montrer la complémentarité et articulation des différentes stratégies participantes toutes à un même *outcome* final.

Ce travail de définition de l'architecture permettra aussi de formaliser les mécanismes et organes de gouvernance de l'intervention et son système de suivi-évaluation (**Chapitre 5.3**).

Un exemple est présenté en figure 22. Sur la base du graphe d'*outcomes* (voir la figure 13 dans le chapitre 3), affiné et enrichi progressivement, l'équipe ébauche des work-packages (ou composantes de projet) cohérents, qui répondraient à une logique globale d'articulation des stratégies identifiées.

Finalement, la logique de ce projet a été présentée sous la forme ci-après (simplifiée), le collectif étant alors déjà porteur de la logique globale et de toutes les hypothèses de changements plus précises qui ont été formulées au fur et à mesure de l'élaboration de l'intervention (hypothèses qui sont représentés par liens de causalité dans la figure 17 page 49).

### 5.2.3 Décliner la vision partagée et le chemin d'impact dans différents langages

Les définitions proposées par la démarche ImpresS *ex ante* sont une convention : le collectif qui construit l'intervention est libre d'utiliser des mots différents mais en réfléchissant aux mêmes concepts sous-jacents, comme les changements souhaitables pour les différents acteurs, ou les obstacles et opportunités. L'enjeu est de répondre aux questionnements sur lesquels sont basés les étapes de la démarche pour formuler une **vision partagée d'une intervention au sein d'un collectif**.

Une fois cette vision stabilisée au sein du collectif, en ayant utilisé un vocabulaire commun pour formaliser les différents niveaux de changement attendus, il est important de décrypter le vocabulaire utilisé par les audiences ciblées, par exemple les bailleurs, pour comprendre leur terminologie et cadres de formalisation des interventions.

Nous donnons ci-après quelques exemples de la terminologie utilisée par certains bailleurs, et des logiques de changements sous-jacentes (dans l'état actuel de nos connaissances de ces bailleurs) : le programme européen de financement de la recherche H2020, la fondation Bill et Melinda Gates, et la DG DEVCO de la Commission Européenne.



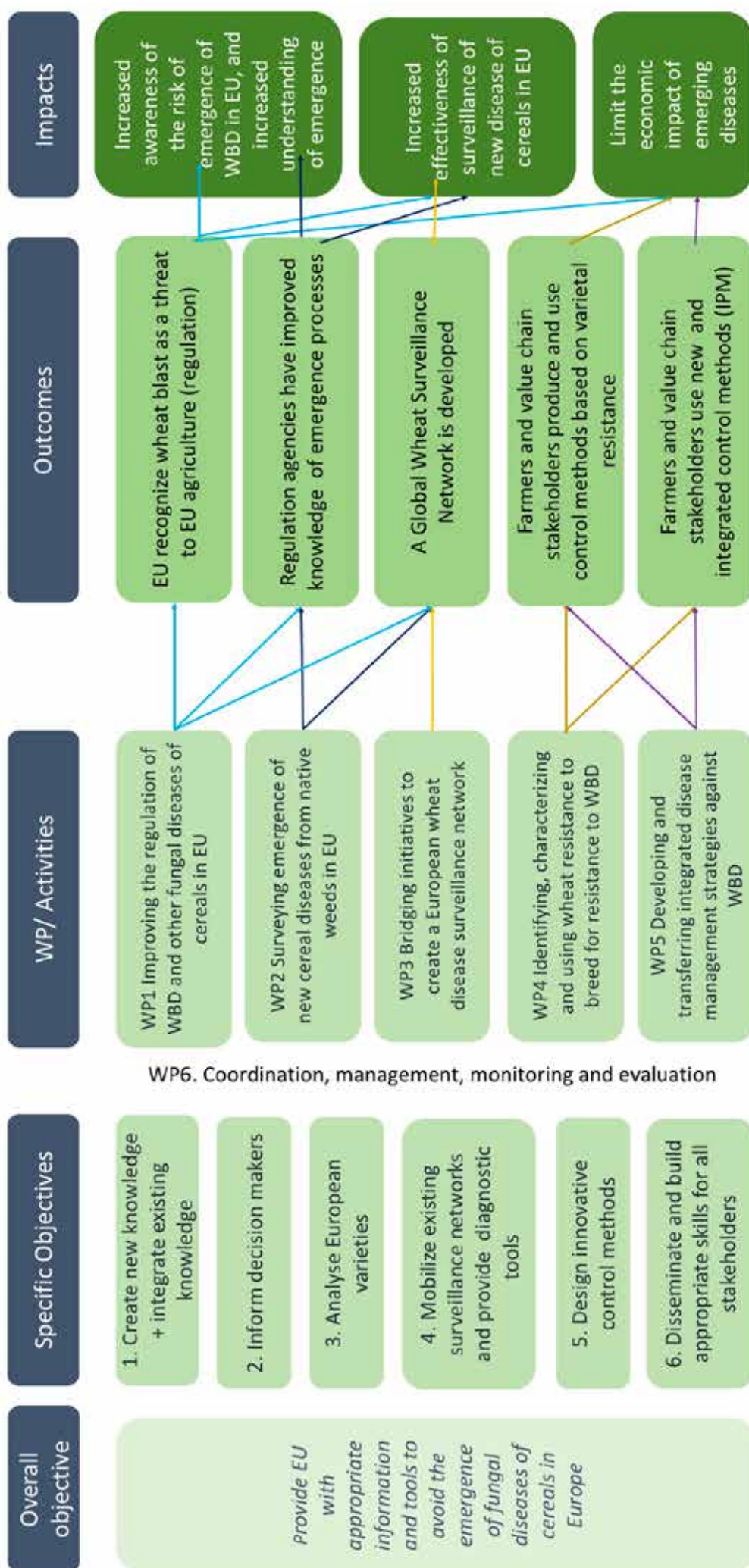
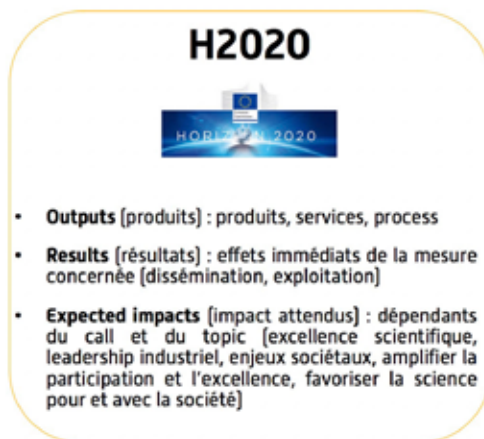


Figure 22 : Exemple de chemin d'impact simplifié d'une intervention [projet CerealSecure]



#### VISION de l'INNOVATION orientée sur :

- *TRL – technology readiness level*
- Le renforcement de la **capacité d'innovation** et l'intégration de nouvelles connaissances ; le renforcement de la **compétitivité et de la croissance des entreprises** ; le développement et la mise à disposition d'**innovations répondant aux besoins du marché** ;

#### ... ET POSITIVE

- "Les **bénéfices et les impacts** de l'innovation peuvent être sociétaux, de recherche, environnementaux, techniques, commerciaux, sur l'éducation, ou encore tout ce qui apporte un **bénéfice** à quelqu'un ou répond à un besoin".

#### ... INTEGRANT LES ACTEURS

- **Innovation** : nouvelle entité (ou améliorée), qui, **quand elle est utilisée**, produit des bénéfices tangibles, répondant à des besoins et demandes.
- "2.2 Mesures pour maximiser l'impact" : a) Dissémination et exploitation des résultats b) Communication

**MULTI-ACTORS APPROACH (MAA)** : les projets doivent se cibler sur des problèmes ou opportunités réels **rencontrés par les utilisateurs**, les partenaires avec des **connaissances complémentaires** (scientifiques, opérationnelles et autres) doivent travailler de **manière conjointe** dans les activités du projet du début à la fin.

Figure 23 : Exemple de la terminologie utilisée dans le programme européen H2020<sup>12</sup>

Pour les projets H2020, la présentation d'un chemin d'impact n'est pas exigée (et peut parfois nuire à la proposition, les évaluateurs n'étant pas toujours familiers de ce type d'approches et de formalisation). En revanche, mobiliser la démarche en « sous-marin » pour formuler une vision commune et l'architecture du projet peut être très utile, en traduisant ensuite cette vision dans la logique du programme H2020. Dans ce cas, outre le fait de partager une vision commune de l'intervention entre partenaires et de produire une logique globale cohérente et systémique, la formulation de l'intervention en mobilisant ImpresS *ex ante* peut favoriser le fait de ne pas s'arrêter à la production d'innovation » [telle que définie par H2020] mais d'aller jusqu'à leur appropriation/utilisation, et donc amener la réflexion sur la « dissémination et exploitation » des résultats (produits). La dissémination va bien au-delà de la simple communication de résultats de recherche, mais recouvre l'utilisation de ces résultats par les acteurs et les éventuels changements de pratiques et comportement associés. Mobiliser ImpresS *ex ante* dans ce cadre peut également favoriser l'identification de *milestones* (jalons, ou points de bifurcation du processus de changement), attendus dans la proposition.

Enfin, dans le cadre de soumission de projets H2020, le *topic* (et les impacts attendus qui sont présentés) fournit un cadre pour formuler la théorie du changement et l'intervention selon certaines attentes. Il revient au collectif de décider d'y répondre (tout ou en partie) et de formuler l'intervention dans ce sens (sans toutefois être dirigés seulement par ces dernières).

12 [https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/h2020\\_evaluations/intervention\\_logic\\_h2020\\_052016.pdf](https://ec.europa.eu/research/evaluations/pdf/archive/h2020_evaluations/intervention_logic_h2020_052016.pdf)





Figure 24 : Exemple de la terminologie utilisée dans les initiatives de la fondation Bill & Melinda Gates<sup>13</sup>

La Fondation Gates présente une terminologie et une logique proche de celle proposée dans la démarche ImpresS *ex ante* (elles sont issues des mêmes courants).

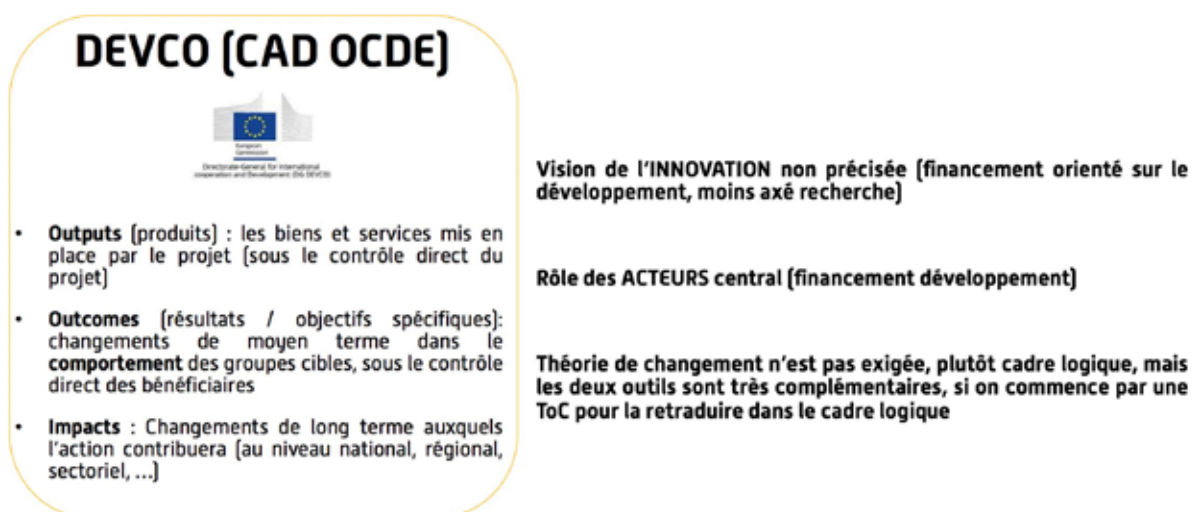


Figure 25 : Exemple de la terminologie utilisée par DEVCO<sup>14</sup>

Dans le cadre des financements de la direction générale de la coopération internationale et du développement (DEVCO) à la Commission européenne, il est demandé de formuler un objectif global (qui peut correspondre aux impacts attendus) et un ou plusieurs objectif(s) spécifique(s) (certaines délégations n'en souhaitent qu'un seul). On peut alors essayer de formuler l'objectif spécifique comme un « *super outcome* » ou *outcome* central du projet et structurer ensuite l'intervention autour de ce que DEVCO définit comme résultats (les résultats correspondant alors à nos *outcomes* finaux).

Si le collectif porteur de l'intervention a formulé une théorie du changement, il est assez simple de la traduire dans un cadre logique correspondant (le cadre logique était initialement conçu pour faciliter la formulation des interventions de manière systémique, mais a, dans sa forme, abouti à « linéariser » la construction de ces interventions).

Ces différents exemples présentent les approches et terminologies de bailleurs, et donc s'inscrivent dans le cadre de la formulation d'un projet.

<sup>13</sup> Sources : <https://www.gatesfoundation.org/How-We-Work>, <https://docs.gatesfoundation.org/documents/guide-to-actionable-measurement.pdf>

<sup>14</sup> Source : [http://indicators.developmentresults.eu/common/pdf/SIG%20website\\_Methodo%202019.pdf](http://indicators.developmentresults.eu/common/pdf/SIG%20website_Methodo%202019.pdf); <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm>

## Structure du document de projet

Indicateurs et sources de vérification (pour les objectifs et résultats)

DESCRIPTION DU PROJET	INDICATEURS	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES
Objectifs globaux (OG)	OG1 : OG2 : OG3 :	Mesure objective d'accomplissement de l'OG	Hypothèses précises pour que les OG du projet puisse être réalisé
Objectif spécifique (OS) :	OS :	Mesure objective d'accomplissement de l'OS	Hypothèses précises pour que les OS du projet puisse être réalisé
Résultats :	R1 : R2 : R3 :	Mesure objective d'accomplissement de l'activité	Hypothèses précises pour que les Résultats du projet puissent être réalisés
Activités :	A1.1 : A1.2 : A1.3 :  A2.1 : A2.2 :  A3.1 : A3.2 : A3.3 :	<p>Eléments de ressources</p> <p>(moyens) - OPTIONNEL</p> <p>Résumé des coûts/budget</p> <p>- OPTIONNEL</p> <p>Eléments de moyens et budgets pour chaque activité</p>	<p>(OPTIONNEL) Hypothèses précises pour que les Activités du projet puissent être réalisées</p> <p>Hypothèses</p>
Description du projet : objectifs globaux, Objectif spécifique, résultats, activités			Conditions globales préalables à l'exécution du projet pour assurer son accomplissement favorable.
			Conditions préalables

**Figure 26 : Cadre logique et document de projet de DEVCO**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. TITRE / ACRONYME</li> <li>2. RESUME</li> <li>3. JUSTIFICATION ET PERTINENCE               <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Contexte du projet : géographique, environnemental, social, politique, économique, acteurs, institutionnelles/légales, Cirad...</li> <li>3.2 Situation de départ - constat initial – Etat de l’art</li> </ul> </li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. DESCRIPTION DE L’ACTION               <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Objectifs (globaux, spécifique)</li> <li>4.2 Cibles/bénéficiaires</li> <li>4.3 Logique d'intervention, méthodologie</li> <li>4.4 Résultats</li> <li>4.5 Activités</li> <li>4.6 Moyens / Partenariat</li> </ul> </li> </ol>	<p>Description du projet : objectifs globaux, Objectif spécifique, résultats, activités</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. BUDGET GLOBAL</li> <li>6. EFFETS / IMPACTS</li> <li>7. DURABILITE / EVALUATION</li> </ol>	<p>Eléments de moyens et budgets pour chaque activité</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>8. ETHIQUE / GENRE / RSE</li> </ol>	<p>Hypothèses</p> <p>Conditions préalables</p>

### 5.3 Décliner la vision partagée et le chemin d'impact en système de suivi-évaluation «orienté changement»



La démarche ImpresS *ex ante* se trouve encore dans une phase expérimentale par rapport à l'étape de **suivi-évaluation<sup>15</sup> [SE] orienté changement<sup>16</sup>** (SEOC) ou le SE participatif et apprentissage (SEPA ou PMEL<sup>17</sup>). À ce stade, cette partie se contente de proposer quelques pistes générales sur la conception et la mise en œuvre de ces systèmes de suivi-évaluation, qui feront l'objet de développements méthodologiques futurs par l'équipe ImpresS.

#### 5.3.1 Principes du suivi-évaluation « orienté changement »

Les partenaires et les bailleurs se concentrent généralement sur le suivi des produits ou livrables d'un projet [par exemple le nombre de personnes formées d'une action de formation] et demandent rarement d'apporter une réelle évaluation des changements finaux et intermédiaires [par exemple, comment les personnes formées ont mis en place les nouvelles capacités acquises lors de cette formation]. La démarche ImpresS *ex ante* vise à aller plus loin en utilisant le travail de co-construction de la logique d'intervention et des hypothèses sous-jacentes pour suivre la réelle contribution de l'intervention aux changements souhaitables identifiés. De plus, ce suivi permet de tirer des leçons pour le pilotage adaptatif de l'intervention mais aussi pour répondre à des questions de recherche sur les processus de changement, ou encore améliorer la planification future sur la base de ces leçons.

Que l'intervention formulée soit un projet ou non, cette approche est intéressante car elle permet de se doter d'un outil de pilotage adaptatif et réflexif, au service de l'action.

Le SE orienté changement peut paraître compliqué, coûteux en temps et en ressources humaines, et l'est en réalité, mais il porte ses fruits et l'expérience prouve qu'il génère des apprentissages (Blundo *et al.*,

<sup>15</sup> Le terme de suivi-évaluation utilisé dans cette section est bien différent du terme « *in itinere* », qui correspond plutôt à des adaptations de la méthode ImpresS *ex post* à des interventions encore en cours. Voir les études de cas *ex post*, dont les études « *in itinere* » : <https://www.cirad.fr/nos-recherches/impact-de-nos-recherches/la-methode-impress-d-evaluation-ex-post-de-l-impact-de-la-recherche/principes-et-outils>

<sup>16</sup> « Suivi-évaluation orienté changement » : terme emprunté au F3E (<https://f3e.asso.fr/ressource/comment-suivre-et-evaluer-les-changements/>)

<sup>17</sup> PMEL: sigle anglais pour « Participatory monitoring evaluation and learning ».

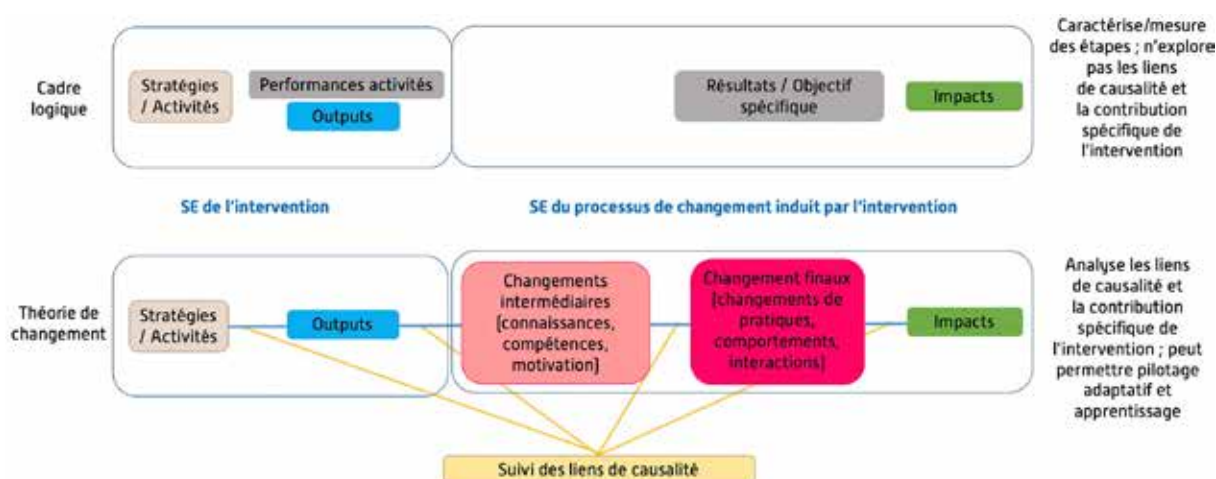
2017 ; Peersman *et al.*, 2016) et permet d'identifier les changements et leçons qui ne sont habituellement pas visibles dans les pratiques actuelles de suivi-évaluation des projets de recherche-développement et d'aller vers une gestion adaptative des interventions (Barnett *et al.*, 2019).

Les principes recherchés dans le suivi-évaluation « orienté changement » sont les suivants :

- Sortir d'approches mécanistes de coordination, pilotage et suivi-évaluation des interventions basés sur les seuls produits, pour avoir un **système répondant à des besoins d'apprentissage et d'évaluation des acteurs**, qui s'approprient ce système et ces résultats (en adaptant le niveau de participation des acteurs et partenaires pour favoriser ces apprentissages et cette appropriation) ;
- Comprendre les **processus de changements** induits par l'intervention, au-delà du suivi simple des performances d'activités, et analyser si les hypothèses formulées au départ fonctionnent, ou si l'intervention doit réorienter ses activités ;
- Systématiser la **documentation et la formalisation de tous les changements**, dont les potentiels impacts négatifs, non attendus, non intentionnels.

A l'instar de la démarche ImpresS *ex ante*, ce suivi-évaluation gagne à être mis en œuvre de manière participative. La FAO définit le suivi participatif comme : « *having all passengers on the bus know their destination and decide how they will measure their progress* » (le fait que tous les passagers du bus connaissent leur destination et décident comment mesurer le progrès vers cette destination). Sur cette base, il est clair que développer un système de suivi-évaluation orienté changement et le mettre en œuvre implique la participation active des acteurs de l'intervention, passagers mais aussi chauffeurs du bus pour certains d'entre eux. Et cela implique aussi que la destination du bus ait été validée, partagée, voire construite par tous.

Ce système de SE orienté changement doit répondre aux objectifs croisés de l'intervention et des partenaires, mais également de *reporting* du bailleur. Il est donc important (i) de connaître les exigences du bailleur et de savoir ce qui sera exigé à chacune des étapes ; (ii) de construire collectivement le système de SE orienté changement avec les partenaires pour qu'il permette de répondre aux différents objectifs du collectif (apprendre & comprendre, évaluer et mesurer, rendre des comptes), tant dans sa forme, que dans les indicateurs choisis, et dans son organisation.



**Figure 27 : Comparaison d'un système de suivi-évaluation classique simplifié d'une intervention avec un système de suivi-évaluation orienté changement**

### 5.3.2 Mettre en œuvre et utiliser les résultats du SE « orienté changement »

Le but du suivi des changements finaux et intermédiaires (*outcomes*) via le SE orienté changement est de favoriser les apprentissages collectifs et de permettre des réévaluations et ajustements participatifs réguliers du chemin d'impact initial en cas de besoin. Les données issues du système de SE doivent permettre de s'assurer que l'intervention contribue effectivement aux changements préconisés mais aussi



donner la place à la recherche de changements non attendus, plutôt que de fournir un suivi mécanique et rigide d'un plan de travail pré-établi. Cette dernière attitude pourrait facilement conduire à des dérives dommageables, voire des échecs, pour différentes raisons : erreur ou omission sur les facteurs de contexte pris en compte, ou sur la lecture initiale des obstacles, non-obtention de certains produits invalidant du même coup le chemin d'impact qui les intègre, dynamique imprévue du partenariat, etc. **Suivre le changement implique un travail périodique de révision du chemin d'impact et des hypothèses de changement** pour favoriser une adaptation progressive à des contextes incertains et changeants, le chemin d'impact initial n'étant jamais complètement prédictif.

Dans cette vision, le SE orienté changement peut et doit permettre d'interagir avec les partenaires de l'intervention et d'autres acteurs, afin de tirer des enseignements de l'intervention en cours, d'évaluer le processus de changement généré par l'intervention et d'aider les acteurs à adapter leurs activités et actions, notamment celles relatives à l'intervention. Une telle réflexion doit se fonder sur une compréhension et une interprétation partagées des changements souhaitables atteints, des changements intervenus (ou non) pour les acteurs majeurs et de l'évolution du contexte.

Un des facteurs nécessaires pour que le SE orienté changement joue un tel rôle est l'identification des moments clés au cours desquels l'équipe d'intervention se donnera le temps et les moyens de procéder, sur la base des données du suivi, à une lecture critique de ses actions et activités, et pourra réévaluer et valider les changements finaux et intermédiaires (*outcomes*) et les hypothèses sous-jacentes, les acteurs réellement impliqués, les évolutions du contexte qu'il s'agit de prendre en compte, etc. Ces moments de réflexivité et d'apprentissage peuvent avoir lieu lors de temps dédiés à l'occasion des ateliers annuels de rendu des changements souhaitables et de planification des activités futures, ou pendant des ateliers périodiques dédiés à cette fin.

**Le SE orienté changement ne peut pas se mettre en place tout seul. L'intégrer à l'intervention implique des moyens humains et financiers spécifiques.** Il demande aussi de capacités spécifiques. En alternative, il peut être confié à des évaluateurs extérieurs qui viendront collecter l'information pour renseigner les indicateurs et animer les ateliers de réflexion.

Dans tous les cas, il est important de se donner le temps et des ressources suffisantes pour pouvoir collectivement et périodiquement « lever le nez du guidon » de l'action quotidienne et réfléchir de manière critique et stratégique à la question : sommes-nous sur le chemin d'impact imaginé ? Nos activités contribuent-elles effectivement à nous rapprocher de l'impact désiré ?

La forme que prendra le système de SE orienté changement dépendra *in fine* de la nature, la taille, et la complexité de l'intervention. Il faut enfin bien sûr veiller à ce que l'investissement attribué au SE ne soit pas disproportionné, en temps ou en moyens financiers, et se fasse donc au détriment de la mise en œuvre des activités elles-mêmes. Il n'y a pas de formule standard !

## 5.4 Faire émerger de nouvelles questions de recherche

Le type de réflexion mené à travers la démarche ImpresS *ex ante* n'est pas forcément utile seulement pour construire une intervention (qu'elle soit un projet ou non), mais elle peut amener le collectif à formuler de nouvelles questions de recherche. Lors de la formulation de la théorie du changement d'une intervention, le collectif porteur explicite un certain nombre d'hypothèses de changement sous-jacentes. Certaines de ces hypothèses peuvent être alimentées et validées par la théorie (revue de littérature, expériences précédentes d'interventions dans le même contexte ou dans des contextes similaires, etc.). D'autres hypothèses n'auront pas été testées et pourront alors faire l'objet de nouveaux travaux de recherche émergents, en faisant l'objet d'un travail d'évaluation particulier pour les informer, tester et valider.

Par exemple, dans le projet *Sustainable Wildlife Management* (SWM), des théories du changement par site d'intervention ont été construites de manière participative, en impliquant non seulement les partenaires du projet, mais aussi les acteurs locaux majeurs, influents et/ou impactés par l'intervention dans les différents sites. Ce travail a mené certains chercheurs à s'interroger sur la plausibilité de certaines hypothèses sous-jacentes à ces théories du changement et aux preuves existantes dans la littérature. Une hypothèse centrale est que la création d'activités génératrices de revenus durables va réduire la surexploitation de

ressources naturelles. Un travail de révision de la littérature sur cette hypothèses (comme pour les autres du projet) est mené pour identifier les mécanismes sous-jacents et les stratégies menés par d'autres interventions, qui seront confrontés aux stratégies du projet et testés au cours de la mise en œuvre du projet.

Dans un autre exemple, au sein du projet BioStar, une composante entière, menée par des chercheurs en sciences sociales de différents instituts de recherche, est dédiée au suivi et à l'évaluation de changements qui seront identifiés avec les acteurs impactés par le projet. Ce système de suivi portera l'équipe à formuler des questions de recherche spécifiques sur les impacts que ces changements vont provoquer. Ces impacts seront étudiés par de méthodes qualitatives et quantitatives d'évaluation qui permettront de répondre à des questions de recherche contextualisées.



## Chapitre 6. Les adaptations possibles pour formuler une intervention avec la démarche ImpresS *ex ante*

### 6.1 Adapter la démarche à différents niveaux de ressources disponibles

La démarche ImpresS *ex ante* est adaptable à différentes exigences de délais, de ressources et de capacités. Même si le temps n'est pas une contrainte, **il faut chercher un juste équilibre entre un récit trop simpliste et un récit trop détaillé, et ne pas perdre le collectif dans un chemin d'impact hypothétique trop détaillé qui n'aurait plus de sens et ne permettrait pas une vision d'ensemble cohérente.**

La réflexion doit surtout aider à concevoir et planifier des interventions plus efficaces, en se posant des questions stratégiques sur la meilleure manière de générer des changements, en maximisant la probabilité que les produits de l'intervention soient transformés en changements souhaitables chez les acteurs. Dans cette construction, la participation des acteurs et le travail en boucles d'itération sont clés car ils permettent d'enrichir le chemin d'impact hypothétique, de le rendre progressivement plus réaliste, plus crédible. Cela favorise l'apprentissage et l'appropriation collective de la vision de l'intervention qui émerge de ces réflexions.

Au final, la démarche proposée n'est pas figée : elle propose certes des étapes cohérentes et certains outils, mais elle laisse aux équipes le choix des méthodes qu'elles considèrent les plus adaptées pour répondre aux questions mises en avant. Obtenir des réponses pertinentes à ces questions est plus stratégique qu'utiliser tel ou tel outil. De ce fait, les chercheurs en phase de construction d'une intervention sont encouragés à ne pas mettre en œuvre ImpresS *ex ante* tout seuls : ils sont invités, dans la mesure du possible, à s'appuyer sur et à s'intégrer dans des équipes multidisciplinaires et multipartenaires, sur l'équipe ImpresS et les chargés de développement de projet du Cirad.

La démarche proposée est adaptable aux ressources en temps, en budget et en capacités mobilisables pour mener une réflexion sur l'impact d'une intervention. Si les ressources disponibles lors de la phase de montage d'une intervention ne permettent pas une participation adéquate des futurs partenaires de l'intervention aux réflexions *ex ante*, l'équipe en charge de ce montage pourra toujours mettre à profit toutes les étapes et composantes de la réflexion. Mais dans ce cas, il est fortement recommandé d'intégrer à la proposition une demande de financement spécifique permettant d'organiser un atelier multi-acteurs en tout début d'intervention, dont le but sera de partager, améliorer et valider entre les partenaires et/ou les acteurs majeurs de l'intervention le chemin d'impact *ex ante* imaginé par les chercheurs. Certains bailleurs peuvent être très sensibles à la pertinence d'une telle demande, car elle démontre que les chercheurs comprennent véritablement la nature participative et multi-acteurs des processus d'innovation, dont dépend l'obtention de l'impact.

Si aucun diagnostic n'a été réalisé en amont, si les ressources ou le temps ne permettent pas de mener le processus participatif correctement ou encore si l'équipe porteuse n'a pas explicité la théorie du changement en amont de l'intervention ; il convient d'utiliser la logique de la démarche pour reconstruire la théorie du changement sous-jacente, et retravailler sa cohérence peut être fait au début de l'intervention, ou encore lors d'une phase de lancement de l'intervention (*inception phase*) pour permettre de

préciser et finaliser le contenu des activités. Il ne s'agit alors pas de repartir de rien, mais de se baser sur l'existant de l'intervention (document existant, etc.) pour identifier la vision du futur portée, la cartographie d'*outcomes* qui peut être formalisée, et utiliser ces outils pour retravailler la logique globale de l'intervention en utilisant un « miroir » (graphe d'*outcome* mettant en évidence les gaps de logique) pour identifier des activités complémentaires ou des synergies permettant de renforcer cette cohérence et plausibilité globale. Mener ce travail une fois l'intervention commencée ne permet pas de disposer d'autant de marge de manœuvre dans sa formulation, mais permet de reconstruire une vision partagée de l'intervention entre les partenaires, et de pouvoir se doter d'un outil de pilotage adaptatif pour suivre l'avancée de l'intervention et la génération des changements visés.

**Tableau 5 : Différentes modalités d'atelier participatif *ex ante* selon le temps disponible**

Avant l'atelier	Temps disponible	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Après l'atelier
Diagnostic initial : contextes, acteurs, projets existants Premier brouillon de récit sur la base du diagnostic initial Envoyer le récit aux participants (2 pages max.)	1 jour	Introduction, attentes et présentation du diagnostic ou brouillon de récit (1h), étape 1.1 et vision du futur (30') Arbre à problèmes (1h30) Cartographie d'acteurs (2h) Détermination de premières pistes d' <i>outcomes</i> (1h)			Finalisation de la formulation des <i>outcomes</i> Obstacles aux changements et stratégies Activités et <i>outputs</i> sur la base des stratégies Chemins d'impact Finalisation du récit Suivi-évaluation et apprentissage Document final
	3 jours	Introduction, attentes et présentation du diagnostic ou brouillon de récit (2h) Vision du futur (1h) Arbre à problèmes (3h)	Cartographie d'acteurs (3h) Détermination des <i>outcomes</i> et obstacles aux changements (3h)	Stratégies pour surmonter les obstacles (3h) Activités sur la base des stratégies, et <i>outputs</i> des activités (3h)	Chemin d'impact Finalisation du récit Suivi-évaluation participatif et apprentissage Document final

## 6.2 Adapter la démarche à différents niveaux et sur différents objets

Durant les années 2018 et 2019, les équipes du Cirad ont expérimenté la démarche ImpresS *ex ante* à différents niveaux et sur différents objets : sur le montage de projets et programmes (pour différents bailleurs), sur la formulation de feuilles de route de filières agricoles<sup>18</sup> et sur la formulation de stratégies de dispositifs en partenariats (dP)<sup>19</sup>.

Pour la formulation de feuilles de route de filières, des étapes préalable d'analyse du contexte et des avantages comparatifs du Cirad à répondre à certains enjeux ont été nécessaires pour ne pas formuler des théories du changement trop larges et génériques, mais rester à des échelles sur lesquelles les chercheurs du Cirad et leurs partenaires pourraient avoir une influence.

Pour la formulation de théories de changement de dispositifs en partenariats (dP), l'exercice permet aux différents partenaires (chercheurs et autres acteurs – institutionnels, techniques, enseignement, etc.) de construire une vision partagée de leurs objectifs et impacts recherchés, des changements souhaités, de leur périmètre d'action mais aussi des nouvelles alliances à créer pour augmenter leur influence sur certains changements ciblés.

<sup>18</sup> <https://www.cirad.fr/nos-recherches/filieres-tropicales>

<sup>19</sup> <https://www.cirad.fr/nos-recherches/dispositifs-en-partenariat/liste-des-dispositifs>

Le travail à ces mailles « hors projet » permet de réfléchir différemment les stratégies de partenariat, notamment en cherchant à inclure très en amont les partenaires dans la formulation de stratégies d'interventions « internes » au Cirad.

Pour de grands programmes, des grappes de projets ou des groupes de dP, il est probable que les changements visés et les activités ne puissent pas être détaillés et que la définition du chemin d'impact hypothétique doive rester à un niveau plus générique. On formulera alors un chemin d'impact générique valable pour le niveau le plus englobant (multi contextes, multi pays, multi sites, etc.), tandis que des chemins d'impact spécifiques seront développés à des niveaux plus locaux (au niveau de chaque projet de la grappe, au niveau de chaque site d'un même projet, etc.) selon la même logique globale initiale. On aura alors un chemin d'impact générique au niveau le plus global, que l'on pourra ensuite affiner et re-contextualiser dans des chemins d'impact spécifiques pour des sites d'intervention différents ou des projets plus précis. Ces chemins d'impact spécifiques seront emboîtés de façon cohérente dans le chemin d'impact global (*nested impact pathways*, Mayne *et al.*, 2015), qui représentera l'orientation et la vision commune de la grappe de projets, du programme ou du dP, etc. Le chemin d'impact global mettra en scène des types plus génériques d'acteurs, tandis que les chemins d'impact spécifiques permettront de décrire précisément les actions à mener et les indicateurs de suivi à considérer au niveau, par exemple, de chaque site. Il sera alors possible de définir les activités avec plus de détails à ce niveau de chemin d'impact spécifique.

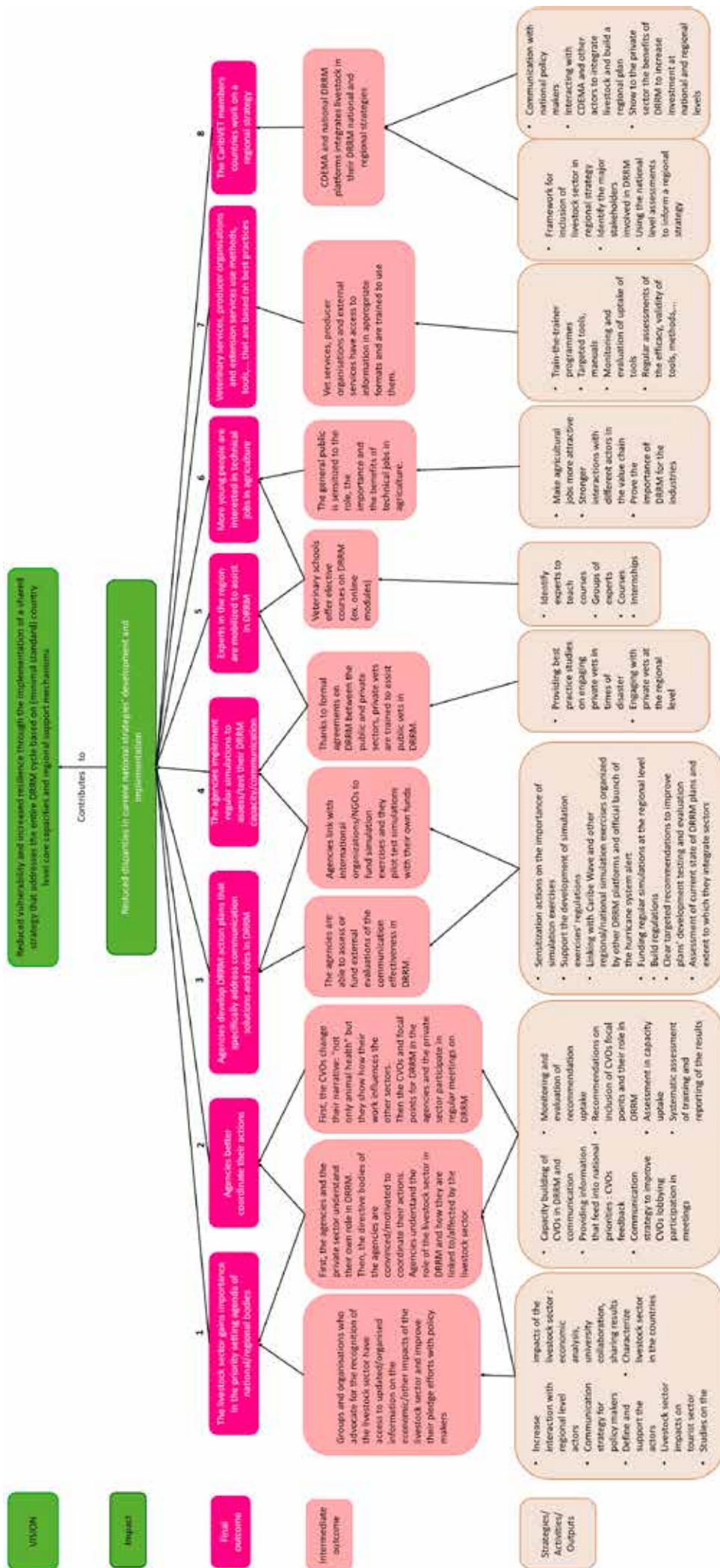


Figure 28 : Cartographie des changements souhaitables du dispositif en partenariat CaribVet

## Conclusion

La démarche ImpresS *ex ante* vise, à travers un processus de construction collective, à expliciter par quel enchaînement d'actions et de causalités une intervention va contribuer à des changements souhaitables, pour qui, dans quel contexte et à quelles conditions. Cette explicitation oblige le collectif à identifier les hypothèses sous-jacentes au changement, qui relèvent souvent de l'implicite, de l'inconnu, de l'impensé ou de l'imprévu.

Le but ultime est d'accompagner les équipes de recherche et leurs partenaires à structurer intelligemment la conception, la mise en œuvre, le pilotage et le suivi-évaluation des interventions qu'ils entreprennent pour rendre plausible leur contribution à des impacts de long terme.

Il n'est jamais simple de mettre en œuvre une approche pleinement participative pour concevoir et programmer une intervention impliquant la recherche. Néanmoins, la participation des acteurs partenaires de l'intervention dans la réflexion *ex ante* permet de construire une vision partagée en croisant différentes perspectives et renforce la pertinence, la plausibilité et la faisabilité des chemins d'impact proposés.

La démarche ImpresS *ex ante* revendique une réflexivité sur les postures et les pratiques de recherche et de développement des acteurs de l'intervention – notamment leur rôle, leur légitimité de même que les interactions et relations de pouvoir qu'ils ont entre eux – pour que la construction et la mise en œuvre des interventions prennent en compte tous ces enjeux.

Finalement, la démarche ImpresS *ex ante* n'est ni une recette à appliquer, ni un cadre imposé, mais une approche pour structurer la réflexion collective, améliorer la réflexivité et développer une culture de l'impact au sein du Cirad et chez ses partenaires. La réflexion transparente et honnête sur les hypothèses sous-jacentes au changement vise à favoriser l'appropriation collective de stratégies et d'objectifs, en évitant absolument le défaut encore trop courant qui est de promettre des impacts mirifiques sans expliquer comment et pourquoi on y arrive.



# Liste des figures, tableaux, encadrés, « pour aller plus loin »

## FIGURES

Figure 1 : Les quatre étapes de la démarche ImpresS <i>ex ante</i> .....	13
Figure 2 : Description générique d'un chemin d'impact .....	14
Figure 3 : Démarche de construction de l'arbre à problèmes .....	21
Figure 4 : Exemple d'arbre à problèmes (dP Caribvet) .....	23
Figure 5 : Définition du champ d'action de l'intervention sur l'arbre à problèmes .....	24
Figure 6 : Construction de l'arbre à problèmes de la filière banane dessert et liste d'acteurs sur post-its .....	25
Figure 7 : Exemple de tableau de cartographie d'acteurs de la filière banane plantain .....	26
Figure 8 : Exemple de cartographie d'acteurs « rapide » avec les agriculteurs du Nord Grande Terre en Guadeloupe .....	27
Figure 9 : Exemple de changements finaux (rose) et intermédiaires (jaune) du projet BioStar .....	30
Figure 10 : Zone de contrôle, d'influence et d'intérêt de l'intervention et sa ligne d'ambition .....	31
Figure 11 : Les différents types d'impacts .....	39
Figure 12 : Questions successives permettant de formuler une intervention sur la base de la vision du futur .....	41
Figure 13 : Cartographie des changements souhaitables du projet CerealSecure .....	42
Figure 14 : Archétypes des modes d'intervention de la recherche au Cirad .....	43
Figure 15 : Visualisation schématique du chemin d'impact avec mise en évidence des situations d'apprentissage .....	45
Figure 16 : Exemple de chemin d'impact du projet AWA .....	46
Figure 17 : Chemin d'impact du projet CerealSecure correspondant à la cartographie des changements souhaitables de la Figure 13 .....	48
Figure 18 : Trois chemins d'impact globaux interconnectés qui montrent la contribution de la recherche à l'impact .....	49
Figure 19 : D'une première idée d'intervention à différents produits pour répondre à différents objectifs .....	50
Figure 20 : Principaux changements souhaitables du projet BioStar et stratégies associées .....	52
Figure 21 : Segment de la cartographie de changement souhaitables (graphe d'outcomes) des quatre dP du Cirad orientés vers la santé .....	53
Figure 22 : Exemple de chemin d'impact simplifié d'une intervention (projet CerealSecure) .....	55
Figure 23 : Exemple de la terminologie utilisée dans le programme européen H2020 .....	56
Figure 24 : Exemple de la terminologie utilisée dans les initiatives de la fondation Bill & Melinda Gates .....	57
Figure 25 : Exemple de la terminologie utilisée par DEVCO et exemple de cadre logique utilisé par DEVCO .....	57
Figure 26 : Cadre logique et document de projet de DEVCO .....	58
Figure 27 : Comparaison d'un système de suivi-évaluation classique simplifié d'une intervention avec un système de suivi-évaluation orienté changement .....	60
Figure 28 : Cartographie des changements souhaitables du dispositif en partenariat CaribVet .....	66

## ENCADRES

Encadré 1 : L'accompagnement à la formulation du chemin d'impact d'une intervention au Cirad .....	16
Encadré 2 : Articulation entre la co-élaboration participative de scénarios (CPS) et ImpresS <i>ex ante</i> .....	20
Encadré 3 : Exemples de visions du futur formulées pour un dP, un programme et un projet .....	20
Encadré 4 : Réfléchir les changements souhaitables, les obstacles qui s'y opposent et les stratégies pour surmonter ces derniers .....	37
Encadré 5 : Narratif du projet BioStar .....	52
Encadré 6 : Paragraphe du draft de récit produit pour illustrer la partie de cartographie de changements finaux de la stratégie Inter-dP d'ASTRE .....	53

## TABLEAUX

Tableau 1 : Outil d'analyse des types et stratégies des différents acteurs de la cartographie .....	26
Tableau 2 : Types de capacités identifiées dans les études de cas ImpresS <i>ex post</i> .....	32
Tableau 3 : Exemples simplifiés de la déclinaison de stratégies en activités et produits .....	38
Tableau 4 : Les 11 domaines d'impacts identifiés dans le cadre de la démarche ImpresS <i>ex post</i> .....	40
Tableau 5 : Différentes modalités d'atelier participatif <i>ex ante</i> selon le temps disponible .....	64

## POUR ALLER PLUS LOIN

Pour aller plus loin #1 : Cartographier les relations entre les acteurs .....	27
Pour aller plus loin #2 : Quel est le mode d'intervention principal de la recherche ? .....	43
Pour aller plus loin #3 : A quels chemins d'impact globaux rattacher la cartographie de changements finaux produite ? .....	47

## Références

- Alvarez S., Jost C.C., Schuetz T., Förch W., Schubert C., Kristjanson P., 2014. Lessons in Theory of Change from the introductory training on Theories of Change, Impact Pathways and Monitoring & Evaluation, CCSL Learning Brief 10, 4 p., <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/52992>.
- Arnstein Sherry R. [1969], "A Ladder of Citizen Participation", Journal of American Institute of Planners, n°35/4, pp.216-224.
- Barret Danielle, Blundo Canto Genowefa, Dabat Marie-Hélène, Devaux-Spatarakis Agathe, Faure Guy, Hainzelin Etienne, Mathé Syndhia, Temple Ludovic, Toillier Aurélie, Triomphe Bernard, Vall Eric. 2017. Guide méthodologique ImpresS. Évaluation *ex post* des impacts de la recherche agronomique dans les pays du Sud. Montpellier : CIRAD, 96 p. ISBN 978-2-87614-731-7 <https://doi.org/10.19182/agritrop/00005>
- Barnett. I. and Pananen [2019] Supporting Adaptive Management: Monitoring and Evaluation Tools and Approaches, Working paper 569, ODI
- Blundo-Canto G, Läderach P, Waldock J, Camacho K. 2017. Learning through monitoring, evaluation and adaptations of the "Outcome Harvesting" tool. *Cah. Agric.* 26: 65004.
- Blundo Canto G., Barret D., Faure G., Hainzelin E., Monier C., Triomphe B., Vall E. (illus.), 2018. ImpresS *ex ante*. Une proposition de démarche pour construire *ex ante* les chemins de l'impact. Montpellier, France : Cirad, 64 p. ISBN : 978-2-87614-734-8. <https://doi.org/10.19182/agritrop/00010>
- Blundo-Canto, G., Triomphe, B., Faure, G., Barret, D., de Romemont, A., Hainzelin, E., 2018. Building a culture of impact in an international agricultural research organization: Process and reflective learning. *Research Evaluation*. 28[2]:f 136-144, <https://doi.org/10.1093/reseval/rvy033>
- Borgatti, S.P., 2002. NetDraw Software for Network Visualization. Analytic Technologies: Lexington, KY. Retrieved from: <https://sites.google.com/site/netdrawsoftware/download>
- Bourgeois, R., Penunia, E., Bisht, S., & Boruk, D. [2017]. Foresight for all: Co-elaborative scenario building and empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 124[2017], 178-188. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.018>
- Chevalier J.M., Buckles D.J., 2008. SAS2 : Guide sur la recherche collaborative et l'engagement social ESKA, CRDI, 328 p., <https://www.idrc.ca/fr/book/sas2-guide-sur-la-recherche-collaborative-et-l'engagement-social>.
- Collectif Anticipation-ImpresS *ex ante*, note méthodologique 2020.
- Dabat M-H, Grandjean A. 2018. Comment les acteurs publics contribuent à l'impact de la recherche dans les pays en développement. *Cah. Agric.* 27: 15013. <https://doi.org/10.1051/cagri/2018003>
- Daré W., Ducrot R., Botta A., Etienne M., 2009. Repères méthodologiques pour la mise en œuvre d'une démarche de modélisation d'accompagnement. Cardère, Laudun, 127 p
- Devaux-Spatarakis A., Barret D., Bouyer J., Cerdan C., Dabat M-H., Faure G., Ferré T., Hainzelin E., Medah I., Temple L., Triomphe B., 2016. How Can International Agricultural Research Better Contribute to Innovations: Lessons from Impact Pathways Analysis. In Communication to 12<sup>th</sup> European IFSA Symposium "Social and Technological Transformation of Farming Systems: Diverging and Converging Pathways," 14. IFSA, [http://agritrop.cirad.fr/582679/1/IFSAlessons from impact pathways analysis CIRAD.pdf](http://agritrop.cirad.fr/582679/1/IFSAlessons%20from%20impact%20pathways%20analysis%20CIRAD.pdf).
- Douthwaite, B., S. Alvarez, K. Tehelen, D. Cordoba, G. Thiele and R. Mackay 2008. Participatory impact pathway analysis: A practical method for project planning and evaluation. In: *Fighting poverty through sustainable water use. Proceedings of the CGIAR Challenge Program on Water and Food 2nd International Forum on Water and Food*, Vol. 4, Addis Ababa, Ethiopia, 10-14 November 2008, eds. R.S. Bayot and E. Humphreys; 31. Colombo, Sri Lanka: CGIAR Challenge Program on Water and Food
- Douthwaite, B.; Alvarez, S.; Cook, S.; Davies, R.; George, Pamela; Howell, J.; Mackay, R.; Rubiano, J. 2007. Participatory impact pathways analysis: a practical application of program theory in research-for-development. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 22[2]:127-159.
- Douthwaite B., Mur R., Audouin S., Wopereis M., Hellin J., Moussa A.S., Karbo N., Kasten W., Bouyer J., 2017. *Agricultural Research for Development to Intervene Effectively in Complex Systems and the Implications for Research Organizations*. Working Paper 12, Royal Tropical Institute, Amsterdam, 20 p.
- Durland M.A., Fredericks K.A., 2005. An introduction to social network analysis. *New Directions for Evaluation*, 107, 5-13.
- Earl S., Carden F., Smutylo T., 2001. Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs, International Development Research Centre, Ottawa, 120 p.

- Etienne M. (editors). 2014. Companion Modelling. A Participatory Approach to Support Sustainable Development. QUAÉ éditions version anglaise Springer Editor
- Faure G., Gasselin P., Triomphe B., Temple L., Hocdé H., 2010. *Innover avec les acteurs du monde rural : la recherche-action en partenariat*, Quæ, Versailles, 224 p.
- Faure G., Barret D., Blundo-Canto G., Dabat MH, Devaux-Spatarakis A., Le Guerroué J.L., Marquié C., Mathé S., Temple L., Toillier A., Triomphe B., Hainzelin E. [2018] How different agricultural research models contribute to impacts: Evidence from 13 case studies in developing countries, *Agricultural Systems*, 165, 128-136.
- Faure Guy, Blundo Canto Genowefa, Devaux-Spatarakis Agathe, Le Guérroue Jean-Louis, Mathe Syndhia, Temple Ludovic, Toillier Aurélie, Triomphe Bernard, Hainzelin Etienne. 2020. A participatory method to assess the contribution of agricultural research to societal changes in developing countries. *Research Evaluation* : rvz036, 13 p. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvz036>
- Fetterman, D. [2017]. Transformative empowerment evaluation and Freirean pedagogy: Alignment with an emancipatory tradition. In M. Q. Patton (Ed.), *Pedagogy of Evaluation*. New Directions for Evaluation, 155, 111-126.
- Funnell SC & Rogers PJ. 2011. Purposeful program theory: effective use of theories of change and logic models. 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Hainzelin E., Barret D., Faure G., Triomphe B., Dabat M-H., 2017. *Recherche agricole dans les pays du Sud : dépasser la promesse de l'impact pour piloter la recherche*. Perspective 42, Cirad, Montpellier, 4 p.
- Mayers J., 2005. Stakeholder Power Analysis, Power Tools, International Institute for Environment and Development, London, 24 p., [http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder\\_power\\_tool\\_english.pdf](http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/docs/stakeholder_power_tool_english.pdf).
- Mayne J., 2015. Useful Theory of Change Models. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30 (2), 119-42, doi:10.3138/cjpe.230.
- Mayne J., Johnson N., 2015. Using Theories of Change in the CGIAR Research Program on Agriculture for Nutrition and Health, *Canadian Journal of Program Evaluation*
- Mayne, J. 2017. Theory of change Analysis: building robust Theories of Change. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 32 (2), 155-173 doi: 10.3138/cjpe.31122
- Mayne, J. 2017. The ComB Theory of Change Model, V3.
- Miller R., Poli R., and Rossel P. 2018. The Discipline of Anticipation in Miller R. (Ed). *Transforming the future: anticipation in the 21st century*. Unesco and Routledge. 301 p. ISBN 978-92-3-100268-7
- Montague, S., Young, G., & Montague, C. 2003. Using circles to tell the performance story. *Canadian government executive*, 2, 12-16. Available at: <http://www.pmn.net/wp-content/uploads/Using-Circles-to-Tell-the-Performance-Story.pdf>
- Peersman, G., Rogers, P., Guijt, I., Hearn, S., Pasanen, T., and Buffardi, A. [2016] 'When and how to develop an impact-oriented monitoring and evaluation system'. A Methods Lab publication. London: Overseas Development Institute.
- Plate-forme pour l'agriculture tropicale (2016) Cadre commun de travail pour le renforcement des capacités des systèmes d'innovation agricole: Document de synthèse. CAB International, Wallingford, Royaume-Uni
- Rossel P. 2010. Making anticipatory systems more robust, *Foresight*, 12(3), 72-85. <https://doi.org/10.1108/14636681011049893>
- Schiffer E., Hauck J., 2010. Net-map: Collecting social network data and facilitating network learning through participatory influence network mapping. *Field Method*, 22 (3), 231-249.
- SETIG (Systems in Evaluation Topical Interest Group of the American Evaluation Association), 2018. Principles for Effective Use of Systems Thinking in Evaluation Practice.
- Temple L., Barret D., Blundo Canto G., Dabat M-H., Devaux-Spatarakis A., Faure G., Hainzelin E., Mathé S., Toillier A., Triomphe B., 2018. Assessing Impacts of Agricultural Research for Development: a systemic model focusing on outcomes. «Forthcoming» in *Research Evaluation* (in press).
- Von Schomberg, René [2013]. "A Vision of Responsible Research and Innovation" [PDF]. Responsible Innovation. Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society. John Wiley & Sons. pp. 51-74. doi:10.1002/9781118551424.ch3. ISBN 9781119966364.
- Weiss C. 1995. Nothing as practical as good theory: exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families. In: Connell JP, editor. *New approaches to evaluating community initiatives: concepts, methods, and contexts*. Washington, DC: Aspen Institute; 1995. p. 65-92.8









<https://impress-impact-recherche.cirad.fr/>